

Aline Cristina Rodrigues Xavier

**AGÊNCIA PÚBLICA:**

Espaços, atores, práticas e processos em reconfiguração na produção de investigações jornalísticas

Universidade de Brasília  
Faculdade de Comunicação  
Brasília, Fevereiro de 2015

Aline Cristina Rodrigues Xavier

**AGÊNCIA PÚBLICA:**

Espaços, atores, práticas e processos em reconfiguração na produção de investigações jornalísticas

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Comunicação da Faculdade de Comunicação da Universidade de Brasília, como requisito parcial à obtenção do grau de mestre em Comunicação e Sociedade, sob orientação do Prof. Dr. Fernando Oliveira Paulino.

Universidade de Brasília  
Faculdade de Comunicação  
Brasília, Fevereiro de 2015

Aline Cristina Rodrigues Xavier. *Agência Pública*: Espaços, atores, práticas e processos em reconfiguração na produção de investigações jornalísticas.

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação em Comunicação e Sociedade da Faculdade de Comunicação da UnB como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Comunicação e Sociedade.

Linha de Pesquisa: Políticas de Comunicação e de Cultura

Orientador: Prof. Dr. Fernando Paulino de Oliveira

Faculdade de Comunicação da UnB

Aprovada pela banca examinadora constituída pelos professores:

---

Prof. Dr. Fernando Oliveira Paulino - Presidente  
Universidade de Brasília

---

Prof.<sup>a</sup> Dra. Cosette Espindola de Castro - Membro  
Universidade Católica de Brasília

---

Prof.<sup>a</sup> Dra. Nelia Rodrigues Del Bianco - Membro  
Universidade de Brasília

---

Prof.<sup>a</sup> Dra. Janara Kalline Leal de Sousa - Suplente  
Universidade de Brasília

## **Dedicatória**

---

A todo aquele que se dispuser à aquisição ou produção de conhecimento; tarefas que anseiam por mentes livres e se constituem sob o olhar sempre criterioso.

## **Agradecimentos**

---

*Agradecer é uma dádiva concedida aqueles que têm com quem contar.*

Aos meus pais, Maria e Mario, pelo apoio na busca da realização de meus objetivos e pela calorosa acolhida em nossos reencontros. Às minhas irmãs Kellen e Paula, por se mostrarem sempre presentes e dispostas a ajudar. Aos meus sobrinhos Yuri e Emanuely, por tornarem minha vida mais plena.

Ao meu querido orientador, Fernando Oliveira Paulino, pela forma amigável com a qual concedeu-me liberdade para construir meu caminho no campo da pesquisa acadêmica. À professora Nelia Del Bianco, pelas imprescindíveis contribuições à pesquisa, ainda em seu estágio embrionário e na banca de qualificação, e por permanecer conosco nesta caminhada. Ao professor Leonardo Lazarte, pelas sábias considerações quando da banca de qualificação. Às professoras Cosette Castro pela gentileza de integrar a banca de defesa. À Natalia Viana, pela disponibilidade na cessão de informações e das entrevistas, essenciais no desenvolvimento desta dissertação. Ao povo brasileiro que, por meio de bolsa concedida pelo CNPq, oportunizou com que eu me dedicasse à pesquisa em tempo integral.

À turma de 2013 do PPGCom/UnB, em especial aos colegas da linha de Políticas de Comunicação e de Cultura, pela oportunidade de compartilhar dúvidas, bem como agradáveis encontros. À Luma, minha companhia na descoberta de muitas das belezas e singularidades de Brasília, pela forma descontraída e parceira com a qual compartilhou comigo o mesmo orientador e inúmeras orientações. À querida Carla, pelo companheirismo nos momentos de alegria e de dificuldade, e pela delicadeza de lançar luz sobre minhas pequenas conquistas. À Luciana, pela gentileza na tradução do resumo da dissertação, e por ter contribuído diretamente para que minha morada em Brasília se constituísse em um lugar feliz e agradável. À Regiane, pelos ótimos momentos de descontração entre a redação de uma página e outra da pesquisa.

## Resumo

---

A pesquisa investiga os *atores* (membros internos e membros externos), as *práticas e os processos* de trabalho (financiamento, produção e distribuição) adotados pela Agência Pública (AP), no anseio de verificar como se constitui o modelo de negócio praticado pela AP, dentro de um cenário de convergência, no qual ocorrem reconfigurações nos espaços, atores, nas práticas e nos processos de produção de investigações jornalísticas. A Agência Pública apresenta-se como um objeto contemporâneo, característica que somada ao seu caráter unitário no contexto brasileiro contribuiu para a seleção do estudo de caso único incorporado, com unidades múltiplas de análise, como estratégia de pesquisa. Tal escolha pareceu-nos mais aconselhável em decorrência da pesquisa, em um primeiro momento, se propor a investigar e a descrever a Agência Pública em profundidade, por meio de três unidades de análise: *organizacional*, que se refere ao corpo de colaboradores, suas atribuições e responsabilidades; *financeira*, que diz respeito ao financiamento e à construção da sustentabilidade; e *produtiva*, que se concentra nas práticas e nos processos de produção adotados pela organização. Tomando-se por base as informações coletadas dentro das três unidades de análise, foi aplicada a ferramenta de gerenciamento estratégico Canvas de Modelo de Negócios, com o objetivo de revelarmos o modelo de negócios adotado pela Agência Pública. Além de lançar luz sobre a questão norteadora da pesquisa, o esforço de investigação oportunizou as seguintes conclusões: a) a Agência Pública busca legitimação por meio da adoção do rótulo de jornalismo independente; b) há correlação entre as condições de independência e sustentabilidade; c) a Agência Pública exerce uma função de complementariedade no atual cenário de convergência; d) o protagonismo do jornalista pode ser identificado como principal elemento orientador do modelo de negócio da Agência Pública.

**Palavras-chave:** jornalismo digital; jornalismo investigativo; jornalismo sem fins lucrativos; jornalismo empreendedor; Agência Pública.

## **Abstract**

---

The research investigates the actors (internal and external members), practices and work processes (financing, production and distribution) adopted by Agência Pública (AP) in order to comprehend the business model used by AP, within a convergent scenario, in which reconfigurations occurs in the space and actors, practices in the production of journalistic investigations. Agência Pública presents itself as a contemporary object and its unitary character in the Brazilian context contributed to the selection of the entrenched single case study, with multiple units of analysis as an inquiry strategy. Basically, this choice seemed more advisable due to the present enquiry is to scrutinize and describe Agência Pública using three units of analysis: 1) organizational, which refers to the employees, their duties and responsibilities; 2) financial, concerning the funding and construction of sustainability; and 3) productive, which focuses on the practices and production processes adopted by the organization. The data collected in the units of analysis were applied to strategic management tool Business Model Canvas, so as to reveal the business model adopted by the Agência Pública. In addition, in order to elucidate the core question of the research, the study presents the following conclusions: a) Agência Pública seeks legitimacy through the adoption of independent journalism label; b) there is a correlation between the conditions of independence and sustainability; c) Agência Pública undertakes a complementary role in the current scenario of convergence; d) the role of the journalist can be identified as the main guiding element of the business model of the Agência Pública.

**Keywords:** digital journalism; investigative journalism; nonprofit journalism; entrepreneurial journalism; Agência Pública.

## Figuras

---

<b>Figura 1</b> Reprodução do quadro de tipos básicos de projetos para estudos de caso .....	22
<b>Figura 2</b> Representação do projeto de caso único incorporado – unidades múltiplas de análise aplicado à Agência Pública.....	23
<b>Figura 3</b> Diagrama representando a intersecção entre as três dimensões reflexivas .....	26
<b>Figura 4</b> Business Model Canvas .....	61
<b>Figura 5</b> Imagem de divulgação do lançamento da versão reestruturada do site, em 28 de abril de 2014 .....	94
<b>Figura 6</b> Estrutura organizacional da Agência Pública .....	97
<b>Figura 7</b> Relação de grants concedidos pela Ford Foundation à Agência Pública.....	100
<b>Figura 8</b> Relação de grants concedidos pela CLUA à Agência Pública .....	104
<b>Figura 9</b> Sistema de recompensas da campanha Reportagem Pública .....	106
<b>Figura 10</b> Gráfico do sistema de recompensas da campanha Reportagem Pública .....	108
<b>Figura 11</b> Do lado esquerdo, a meta alcançada em 18 de setembro de 2013. Três dias antes do prazo, agendado para 21/09/2013. ....	108
<b>Figura 12</b> Fluxo de produção da Agência Pública .....	113
<b>Figura 13</b> Canvas de Modelo de Negócio da Agência Pública .....	118
<b>Figura 14</b> Atribuições definidas .....	124
<b>Figura 15</b> Atribuições indefinidas .....	125

## **Tabelas**

---

<b>Tabela 1</b> Vantagens e limitações do estudo de caso .....	21
<b>Tabela 2</b> Relação dos nove componentes que compõem o Canvas de Modelo de Negócios .....	60
<b>Tabela 3</b> GRÁTIS como Modelo de Negócios .....	62
<b>Tabela 4</b> Evolução da diversificação da receita das organizações de jornalismo investigativo sem fins lucrativos .....	74
<b>Tabela 5</b> Despesas das organizações investigativas por categoria.....	76
<b>Tabela 6</b> Relação de membros internos da Agência Pública .....	96
<b>Tabela 7</b> Relação de membros externos da Agência Pública.....	97

## Sumário

---

<b>Introdução.....</b>	<b>11</b>
<b>Capítulo I - Agência Pública como objeto de pesquisa .....</b>	<b>17</b>
1.1 Estudo de caso aplicado à Agência Pública .....	19
1.2 Dimensões reflexivas: organizacional, financeira e produtiva.....	24
1.3 Delimitação das técnicas e dos instrumentos para coleta, apresentação e análise dos dados.....	26
<b>Capítulo II – Reconfigurações: sistema de mídia e modelos de negócios .....</b>	<b>30</b>
2.1 Cenário de convergência: da transposição ao jornalismo digital .....	37
2.2 Colaboração e <i>creative commons</i> .....	44
2.3 Crise ou transição: alternativas para o financiamento do jornalismo .....	48
2.4 Jornalismo empreendedor: jornalistas como protagonistas.....	54
2.5 Canvas de Modelo de Negócios .....	59
<b>Capítulo III – Jornalismo investigativo no contexto de mudanças.....</b>	<b>64</b>
3.1 Alternativo ou complementar: as organizações sem fins lucrativos .....	67
3.2 A prática investigativa nos Estados Unidos e no Brasil.....	78
3.3 Investigativo ou apenas jornalismo: a metodologia de trabalho como aspecto diferenciador da investigação jornalística .....	82
3.4 Reportagem: lugar de fala do jornalismo investigativo.....	86
3.5 Ética jornalística em investigações .....	88
<b>Capítulo IV – Apresentação, Análise e Interpretação dos Dados .....</b>	<b>93</b>
4.1 Dimensões reflexivas .....	93
4.1.1 Dimensão organizacional .....	93
4.1.2 Dimensão financeira.....	98
4.1.3 Dimensão produtiva .....	112
4.2 Canvas de Modelos de Negócios da Agência Pública .....	118
4.3 Análise e interpretação dos dados .....	119
<b>Conclusão: Espaços, atores, práticas e processos em reconfiguração .....</b>	<b>127</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>132</b>
<b>APÊNDICES.....</b>	<b>140</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>159</b>

## Introdução

---

A presente pesquisa foi realizada no anseio de investigar os *atores* (membros internos e membros externos), as *práticas e os processos* de trabalho (financiamento, produção e distribuição) adotados pela Agência Pública (AP), dentro do atual cenário de reconfiguração do sistema de mídia ocasionado pela internet e pelas tecnologias digitais. O exercício da atividade jornalística esteve, desde sua origem, relacionado à tecnologia. Tal afirmativa pode ser verificada ao voltarmos nossa atenção para eventos específicos na história da humanidade. Seja na retomada da invenção da prensa de Gutemberg (1450), do telégrafo (1791), ou mesmo do primeiro registro fotográfico (1826), e, mais recentemente, no desenvolvimento da internet e das tecnologias digitais. A incorporação da internet e das tecnologias digitais pelos veículos de comunicação têm provocado a reconfiguração da estrutura em que as sociedades se organizam no que concerne às dimensões econômica, social e cultural (CASTELLS, 2003). Nesse ínterim, o sistema de mídia também se reconfigura em escala global. Em linhas gerais, os estudiosos dos veículos de comunicação apontam para o estreitamento das relações entre velhas e novas mídias e, diante disso, para a emergência de um *novo* sistema de mídia (CARDOSO, 2007; JENKINS, 2008; CANAVILLAS, 2011).

No sistema que se conforma, o modelo de financiamento dos empreendimentos jornalísticos baseados em receita publicitária e na circulação, não parece aplicar-se de forma financeiramente sustentável, bem como o fluxo de produção caracterizado pela especialização dos atores ao longo do processo, ou seja, por funções bem definidas exercidas dentro de etapas específicas. O repórter não mais apenas apura e redige conteúdo jornalístico. As tecnologias atuais oportunizam o trânsito do jornalista no processo de produção e o habilita a elaborar conteúdo para plataformas distintas. Esse profissional se corporifica na figura do jornalista multimídia e empreendedor, exercendo, por vezes, a função simultânea de repórter, de editor e de diagramador. Está apto a levantar recursos para financiar seu trabalho, publicá-lo e distribuí-lo. Embora essa condição pareça utópica, na realidade já representa a rotina de profissionais que atuam tanto como repórteres ou blogueiros em mídias tradicionais quanto de jornalistas que mantêm blogs e sites próprios.

Ambos aspectos, a não aplicabilidade do modelo de arrecadação de receita da mídia tradicional e as mudanças no trabalho do jornalista, incidiram na produção de conteúdo investigativo. A corrida em busca de fontes alternativas de financiamento provocou a redução

de investimento na produção de investigações e o jornalista multimídia passou a dedicar menos tempo ao conteúdo em profundidade, que geralmente demanda mais recursos e tempo.

Apesar de o cenário descrito transmitir uma impressão negativa acerca das condições para a produção de jornalismo investigativo, não parece possível apresentar um contexto antecedente mais propício à realização de investigações. Por exemplo, viagens no período inicial da pesquisa, para coleta de documentos e sondagem de fontes podem ser evitadas. Encontra-se com facilidade na internet ferramentas gratuitas para criptografar documentos, isto é, esconder documentos dentro de imagens, que só podem ser acessados por meio de senha. Existem, ainda, plataformas de *e-mail*, de vídeo e salas de bate-papo que permitem o envio de informações e diálogos encriptados. Os dados transmitidos trafegam na internet de forma ilegível, identificados apenas pelo destinatário.

Tais tecnologias somadas ao barateamento dos meios de produção de conteúdo têm possibilitado a pluralização de espaços para a produção, distribuição e acesso a investigações. Dentre a diversidade de exemplos de iniciativas digitais dedicadas à produção de conteúdo investigativo, destacamos o *Wikileaks*, uma organização transnacional, criada em dezembro de 2006, pelo *cyberpunk*<sup>1</sup> Julian Assange, que atua na divulgação de informações confidenciais de interesse público, vazadas de governos e empresas; e a *ProPublica*, organização sem fins lucrativos, autodeclarada independente, fundada em junho de 2007, pelo ex-editor chefe do *Wall Street Journal* Paul Steiger, que se dedica à produção de jornalismo investigativo - utilizada neste trabalho como exemplo do emergente sistema de organizações de jornalismo investigativo sem fins lucrativos.

O ideal apregoado pelos membros do *Wikileaks* é: “privacidade para os fracos, transparência para os poderosos”. Foi na busca pela concretização dessa premissa, que a organização tornou-se mundialmente conhecida. Em abril de 2010, o *Wikileaks* divulgou em seu site, um vídeo de 12 de julho de 2007 que mostra o ataque de um helicóptero Apache do exército norte-americano a civis, dentre os quais, dois jornalistas da agência de notícias *Reuters* – em Bagdá, durante a ocupação do Iraque. O vídeo foi vazado pelo então analista de inteligência do exército norte-americano Bradley Edward Manning. Após ter sua identidade descoberta, Manning foi julgado por mais de 20 crimes relacionados ao vazamento de

---

<sup>1</sup> A palavra *cyberpunk* é utilizado para designar indivíduos que “defendem a utilização da criptografia e de métodos similares como meio para provocar mudanças sociais e políticas. Criado no início dos anos 1990, o movimento atingiu seu auge durante as 'criptogueras' e após a censura da internet em 2011, na Primavera Árabe. O termo *cyberpunk* – derivação (criptográfica) de *cypher* (escrita cifrada) e *punk* – foi incluído no Oxford Dictionary em 2006” (ASSANGE, 2013, p. 5).

documentos sigilosos dos Estados Unidos e, em 21 de agosto de 2013, condenado a 35 anos de prisão<sup>2</sup>. O processo de encarceramento e condenação de Manning suscitou diversas acusações de maus tratos pela Anistia Internacional.

No fim de 2010, mais exatamente no mês de novembro, o *Wikileaks* veiculou cerca de 250 mil relatos diplomáticos das embaixadas norte-americanas, que ficaram conhecidos como *Cablegate*<sup>3</sup>. Dois dias após a divulgação desse material, Julian Assange foi incluído pela polícia sueca, na lista de procurados da Interpol (Organização Internacional de Polícia Criminal), sob a acusação de estupro. Em decorrência de uma possível pressão do governo norte-americano, os serviços de cartão de crédito Visa e Mastercard, e o sistema de transferência de dinheiro online *Paypal*, bloquearam as contas do *Wikileaks*, utilizadas para o envio de doações para a organização por parte de indivíduos de diversas partes do mundo. O banco suíço *PostFinance*, também teria congelado a conta de Assange. Em retaliação a tais ações, *hackers* organizaram ataques às redes de computadores das instituições financeiras.

Com o círculo se fechando cada vez mais, em 7 de dezembro de 2010, Assange se apresentou à Polícia Metropolitana de Londres, alegando sua inocência. Em 31 de maio de 2012, a corte suprema do Reino Unido decidiu favoravelmente à extradição de Assange para a Suécia. Com receio de que da Suécia fosse enviado para os Estados Unidos e processado por espionagem, em 19 de junho de 2012, Assange conseguiu entrar na embaixada do Equador em Londres, onde está asilado desde então e sob constante vigilância da Polícia Metropolitana<sup>4</sup>. No período de junho de 2012 e maio de 2013, estima-se que se tenha gasto “quase quatro milhões de libras (cerca de 13 milhões de reais) para manter guardas vigiando 24 horas por dia a entrada da embaixada do Equador”, com o objetivo de evitar a fuga de Assange<sup>5</sup>.

Interpretado como uma espécie de *outsider* por parte da mídia tradicional, especialmente norte-americana, muito se questionou sobre o papel do *Wikileaks* e se o trabalho da organização poderia ser caracterizado como jornalismo e seus agentes como jornalistas. Mas apesar das

---

<sup>2</sup> Disponível em: <http://g1.globo.com/mundo/noticia/2013/08/entenda-o-caso-de-bradley-manning-condenado-por-vazar-segredos.html>. Acesso em 21 de agosto de 2013.

<sup>3</sup> *Cables*, em inglês, se refere aos telegramas diplomáticos das embaixadas dos Estados Unidos da América, e a junção com o termo “gate” faz alusão ao escândalo de corrupção “Watergate” - investigado e revelado pelos jornalistas do Washington Post, Bob Woodward e Carl Bernstein-, que culminou na renúncia do então presidente norte-americano Richard Nixon, em 1974.

<sup>4</sup> Em 18 de agosto de 2014, Assange anunciou em coletiva que em breve deixará a embaixada equatoriana, mas não revelou quando e qual sua futura localização. Disponível em: <http://g1.globo.com/mundo/noticia/2014/08/julian-assange-diz-que-abandonara-embaixada-do-equador-em-londres.html>. Acesso em: 18 de agosto de 2014.

<sup>5</sup> Disponível em:

<[http://www.observatoriodaimprensa.com.br/news/view/vigilancia\\_ja\\_custa\\_milhoes\\_de\\_libras\\_a\\_policia\\_de\\_londres](http://www.observatoriodaimprensa.com.br/news/view/vigilancia_ja_custa_milhoes_de_libras_a_policia_de_londres)>. Acesso em: 3 de junho de 2014.

divergências entre os múltiplos pontos de vista acerca da relevância da iniciativa, os episódios aqui destacados e que marcaram a trajetória do *Wikileaks*, contribuem para demonstrar certa descentralização no exercício da prática investigativa e destacar as potencialidades da organização de indivíduos autônomos em prol de um objetivo em comum, proporcionado pela internet e pelas tecnologias digitais.

Outra iniciativa em destaque, que contribui para a reflexão sobre novos e contemporâneos atores no contexto da investigação jornalística, é a *ProPublica*, organização criada um ano após a fundação do *Wikileaks*, e que tomou forma com base na crença de que é preciso desenvolver modelos alternativos de negócios para promover a reportagem investigativa. Na perspectiva dos membros da organização, o conteúdo investigativo tem cada vez menos espaço dentro da dinâmica de trabalho da mídia tradicional e é geralmente produzido por profissionais, que além de não contarem com recursos financeiros, não se dedicam apenas às pautas investigativas.

Embora a *ProPublica* reconheça que há uma variedade de publicações sendo criadas na internet, a organização acredita que são poucas as iniciativas engajadas com a reportagem, e por conta disso busca investir exatamente em conteúdos de maior extensão e resgatar valores caros ao jornalismo, como equilíbrio, imparcialidade, apartidarismo e o compromisso com o interesse público, para manter sua independência, a organização opera dentro de um modelo de negócio distinto da mídia tradicional.

Em vez de publicidade e circulação, sua receita se baseia em *grants*, espécie de patrocínio fornecido por entidades filantrópicas, e de contribuições feitas através de formulário disponível em seu site. O material produzido pela organização é divulgado por meio de parcerias. Geralmente a *ProPublica* seleciona, de acordo com o público alvo e o impacto esperado, um dos parceiros de sua rede composta por aproximadamente cem veículos de comunicação, para oferecer uma reportagem com exclusividade. Após publicada, a reportagem é disponibilizada no site da organização para reprodução sob licença *Creative Commons*<sup>6</sup>, por demais veículos e interessados.

A *ProPublica* integra o emergente sistema de organizações jornalísticas sem fins lucrativos, que teve origem nos Estados Unidos, e tem crescido na América Latina. Dados da pesquisa realizada pelo *Pew Research Center* (2013), sobre a sustentabilidade econômica de

---

<sup>6</sup> As licenças *Creative Commons* flexibilizam os direitos do autor de acordo com a licença CC adotada. Compreendem desde a abdicação total dos direitos a restrição de edição e uso comercial da obra.

172 organizações de jornalismo sem fins lucrativos nos EUA, mostram que 46% das organizações foram fundadas no auge da recessão entre 2008 e 2009, enquanto 25% tiveram suas atividades iniciadas entre 2010 e 2012, e o restante, apenas 29%, fundadas de 1987 a 2008. Dentro desse sistema, 21% das organizações atuam no nicho da produção de reportagens investigativas. Dentre as conclusões expostas no relatório, está a percepção de que a maior parte das organizações pesquisadas, especialmente as mais jovens, não buscam substituir ou replicar as funções editoriais dos veículos de comunicação tradicionais, mas trabalhar nichos de jornalismo.

As ações do *Wikileaks* e da *ProPublica* tiveram efeito concreto no sistema de mídia brasileiro. Inicialmente com o objetivo de reproduzir os documentos vazados pelo *Wikileaks*, em 2011, as jornalistas Natalia Viana e Marina Amaral criaram a Agência Pública, que em um curto período de tempo, além de divulgar os materiais vazados pelo *Wikileaks*, inspirada no modelo da *ProPublica* entre outros centros de jornalismo investigativo sem fins de lucro, também passou a se dedicar à produção e ao fomento de investigações jornalísticas. Em três anos, a Agência Pública desenvolveu uma identidade própria para si e passou a reivindicar um papel complementar no sistema de mídia, demarcado pela cobertura de temas ausentes na mídia tradicional, e compreendendo a si mesma como um laboratório para inovações em projetos e formatos de conteúdo jornalístico.

No contexto brasileiro, historicamente, iniciativas fora do âmbito da mídia tradicional têm sido classificadas como jornalismo alternativo. Conceito carregado de sentidos, que na bibliografia da Comunicação no Brasil costuma ser utilizado, especialmente, para se referir a publicações que adotaram e adotam uma postura muito mais de confronto em relação à mídia tradicional que de complementariedade, como autodeclarada pela Agência Pública, e mesmo pelo *Wikileaks* e pela *ProPublica*.

A ideia em torno dos conceitos de jornalismo alternativo e mídia tradicional não parecem abarcar a diversidade de iniciativas que estão sendo criadas, bem como seus modelos de negócios. Embora compartilhem o objetivo de fomentar e produzir conteúdo investigativo em prol do interesse público, o *Wikileaks*, a *ProPublica* e a Agência Pública tiveram origem e operam com base em modelos de negócios distintos entre si e em relação a mídia tradicional e ao jornalismo alternativo.

Diante dessa constatação, compreendemos que tais iniciativas se apresentam como três exemplos singulares em meio a proliferação de modelos de negócios em conformação, em um

sistema de mídia que se reconfigura. Sistema que deixa de basear-se em um único modelo de negócio para dar lugar a uma diversidade de modelos.

A observação desse cenário nos instiga a questionar sobre como essas iniciativas se estruturam, como exploram e quais usos fazem das atuais tecnologias digitais, e qual o papel que exercem no atual cenário de transição. Questionamentos que intentamos responder nesta pesquisa, orientados pela seguinte pergunta-problema: *como se constitui o modelo de negócios da Agência Pública (AP)?*. No anseio de responder a pergunta-problema norteadora da pesquisa, delimitamos três objetivos específicos:

- a) Retomar a discussão em torno das mudanças estruturais no sistema de mídia e na prática jornalística, provocadas pela denominada atual Revolução Tecnológica, bem como definir o conceito de jornalismo investigativo e os aspectos que caracterizam a atividade e o emergente setor de organizações jornalísticas sem fins lucrativos.
- b) Investigar e descrever a estrutura administrativa, projetos e seus respectivos modelos de financiamento, as práticas e os processos de produção adotados pela AP, dentro de suas respectivas dimensões reflexivas: organizacional, financeira e produtiva;
- c) Verificar dentro das dimensões reflexivas pré-estabelecidas, com base na ferramenta de gerenciamento estratégico *Canvas de Modelos de Negócios*, os componentes que constituem modelo de negócios da AP.

A dissertação está organizada em quatro capítulos. No Capítulo I, apresentamos a Agência Pública dentro do contexto em que a organização foi criada, a problematizamos como objeto de pesquisa e apresentamos o delineamento de pesquisa adotado, além das técnicas de coleta de dados e as dimensões de análise verificadas no objeto. No Capítulo II, buscamos compreender o contexto em que se constituiu e os elementos que apontam para a reconfiguração do sistema de mídia, especialmente no que se refere à indústria de jornais, bem como às práticas e aos processos de produção jornalística, orientada pela internet e pelas tecnologias digitais. Por conseguinte, no Capítulo III, realizamos uma aproximação do conceito jornalismo investigativo, e verificamos como essa reconfiguração no campo da produção jornalística tem afetado especificamente a prática investigativa. No Capítulo IV foram disponibilizadas a apresentação, análise e interpretação dos dados, seguido das conclusões.

## Capítulo I - Agência Pública como objeto de pesquisa

---

Em 14 de novembro de 2010, a jornalista Natalia Viana foi convidada por uma repórter com quem havia trabalhado no *Center for Investigative Reporting*, em Londres, a viajar até a cidade para execução de um trabalho. Sem mais detalhes, a jornalista embarcou para Londres, onde descobriu que Julian Assange, fundador e editor do *Wikileaks*, a havia convidado para pensar a estratégia de divulgação dos 250 mil relatos diplomáticos das embaixadas dos Estados Unidos, que ficaram conhecidos como *Cablegate*.

Dentre os relatos, 3 mil provinham de embaixadas e consulados norte-americanos no Brasil. Natalia Viana ficou responsável por ler e selecionar os documentos e pela tarefa de encontrar parceiros na mídia tradicional brasileira para divulgá-los. Foram escolhidos como parceiros apenas três veículos impressos: O Estado de S. Paulo, a Folha de S. Paulo e O Globo, que de forma coordenada passaram a publicar simultaneamente reportagens sobre o mesmo lote de documentos.

Apesar de a estratégia ter funcionado de maneira satisfatória e proporcionado diferentes ângulos de abordagem, em meados de janeiro de 2011, estava claro para Natalia Viana que os jornais “não iriam exaurir todos os documentos, por causa de suas limitações de diários impressos e comerciais” (VIANA, 2013c, p. 16). À época, a jornalista mantinha o blog *Wikileaks* (<http://cartacapitalwikileaks.wordpress.com/>), vinculado à revista Carta Capital, onde buscou aproveitar os conteúdos não divulgados pela mídia tradicional e manter uma maior interação com os leitores interessados nas histórias não contadas. Natalia Viana destaca que no espaço do blog, em vez dos editores, era o público responsável por decidir os temas de interesse: “solicitei aos leitores que sugerissem tópicos, e selecionei os duzentos mais pedidos. Para publicar as histórias, criamos uma força-tarefa de blogueiros, para quem enviei os documentos antes da publicação no site” (VIANA, 2013c, p. 16).

A parceria com os blogs possibilitou divulgar reportagens sobre conteúdos ignorados pelos “parceiros de primeira hora” – os veículos impressos da mídia tradicional. Contudo, as publicações dos blogueiros não permaneceram no ritmo inicial, o que Natalia Viana considera ser reflexo da falta de estrutura, pessoal e *expertise* para a execução de uma atividade exaustiva como a de pesquisar grandes volumes de materiais, “trabalho natural de um tipo específico de jornalista, aquele que se dedica a reportagens investigativas” (VIANA, 2013c, p. 16-17).

Foi nesse contexto que, em 18 de março de 2011, a jornalista encerrou as atividades do

blog *Wikileaks* e, em parceria com a também jornalista Marina Amaral, fundou a Pública – Agência de Reportagem e Jornalismo Investigativo, popularmente referenciada como Agência Pública. A partir dessa data, a Agência passou a divulgar conteúdo exclusivo com base nos dados fornecidos pelo *Wikileaks*, realizando, assim, a etapa final de publicação dos documentos do *Cablegate* referentes ao Brasil. Mas a justificativa existencial da Pública não se esgotaria no trabalho de veicular as informações divulgadas pelo *Wikileaks*. Em entrevista ao *Knight Center for Journalism in The Americas*, Natalia Viana contou que a ideia de criação da agência era antiga e compartilhada com a colega de trabalho Marina Amaral. A inspiração surgiu durante uma viagem de Natalia à Londres, em 2006, quando teve a oportunidade de conhecer alguns centros de jornalismo investigativo, “que conseguem trazer o jornalismo para sua essência: o interesse público”, e onde “é feito com o mínimo de partidarismo possível e com uma consciência da sua importância para o funcionamento da democracia” (VIANA, 2011b).

Foi dentro dessa perspectiva e na percepção de que o debate em torno do *Wikileaks* reunia as condições ideais para o lançamento de uma iniciativa como a dos centros de jornalismo investigativo internacionais, que as jornalistas decidiram fundar a Agência Pública. A iniciativa foi fundada com a missão de produzir “reportagens de fôlego”, orientadas pelo interesse público, abordando “as grandes questões do país do ponto de vista da população – visando ao fortalecimento do direito à informação, à qualificação do debate democrático e à promoção dos direitos humanos”, bem como privilegiar pautas ausentes na mídia tradicional e promover a inovação em formatos de conteúdo jornalísticos. As reportagens e projetos desenvolvidos se centram em três eixos investigativos: os preparativos para a Copa do Mundo de 2014, que após o término do evento foi substituído pelas Olimpíadas; megainvestimentos na Amazônia; e a ditadura militar<sup>7</sup>.

Como outras iniciativas do gênero, a agência conta com uma sede física, localizada no bairro da Barra Funda, São Paulo, que abriga seus doze membros, mas mantém suas atividades principalmente em sítio eletrônico próprio, que pode ser acessado pelo endereço [www.apublica.org](http://www.apublica.org). Em 28 de abril de 2014, a Agência Pública lançou uma versão atualizada do site, com interface mais agradável e recursos adequados à introdução de conteúdo multimídia: texto, imagens, áudio, vídeo, documentos e infográficos.

A Agência Pública trabalha principalmente na promoção do “jornalismo investigativo independente, através de programas de mentorias para jovens jornalistas, bolsas de reportagem

---

<sup>7</sup> Disponível em: <<http://apublica.org/quem-somos/#sobre>>. Acesso em: 16 de maio de 2014.

e incubação de projetos inovadores de jornalismo independente”, com base na premissa de que o “jornalismo não está em crise - está em renovação”, e na crença na reportagem e no protagonismo do repórter<sup>8</sup>. Realiza projetos pontuais e de caráter permanente e assim como a *ProPublica*, grande parte de sua receita é baseada em *grants*, e na arrecadação de doações individuais, regulares e ocasionais, através de formulário disponível no site. Contudo, a organização tem buscado diversificar as fontes de recursos financeiros por meio de campanha de *crowdfunding*<sup>9</sup>.

Dentre os apoiadores declarados pela Agência Pública estão a CLUA – *Climate and Land Use Alliance*, a Fundação Carlos Chagas, a *Omidyar Network*, a *Ford Foundation* e a *Open Society Foundation* (OSF). A *Ford* e a OSF são responsáveis pelos recursos destinados à estrutura básica desde o princípio de suas atividades, em 2011. Em comunicação via *e-mail*,<sup>10</sup> Natalia Viana informou que em comparação, o apoio concedido pela OSF é mais modesto que o da *Ford Foundation*, mas não revelou valores. Na maioria dos casos, o subsídio por parte dessas organizações advém de programas que contemplam em suas agendas o financiamento de iniciativas que promovam e fortaleçam a democracia, por meio de uma imprensa vigorosa e do jornalismo como monitor dos três poderes (VIANA, 2013a).

No período de 2011 a 2014, a Agência Pública empreendeu diversos projetos e reportagens, dentre os quais voltamos nossa atenção ao Concurso de Microbolsas (2012, 2013, 2014), o Amazônia Pública (2012), o Reportagem Pública (2013), e o Truco! (2014), que serão detalhados em tópico específico dedicado à apresentação dos projetos e modelos de financiamento adotados pela organização no Capítulo IV. Em consonância com a estratégia de distribuição praticada pelo *Wikileaks* e pela *ProPublica*, a agência também se utiliza de parcerias para veicular o conteúdo produzido e é adepta da modalidade CC BY-ND da licença *Creative Commons*, que permite a reprodução integral do conteúdo produzido.

### **1.1 Estudo de caso aplicado à Agência Pública**

A Agência Pública (AP) integra um movimento de pluralização dos espaços para a produção, distribuição e acesso a investigações, em meio um cenário de mudanças e

---

<sup>8</sup> Disponível em: <<http://apublica.org/quem-somos#sobre>>. Acesso em: 16 de maio de 2014.

<sup>9</sup> Sistema de captação de recursos por meio de doações iniciado pela plataforma Kickstarter ([www.kickstarter.com](http://www.kickstarter.com)), e popularizado no Brasil pelo Catarse ([www.catarse.me](http://www.catarse.me)).

<sup>10</sup> VIANA, Natália. Solicitação de documentos – Pública [mensagem pessoal]. Mensagem recebida por <[alinecrxavier@gmail.com](mailto:alinecrxavier@gmail.com)> em 14 de dezembro de 2013.

reconfiguração das práticas, processos e do modelo de negócios de mídia em geral e do jornalismo. Embora haja registros de iniciativas antecedentes à sua fundação, dedicadas à produção de investigações em território brasileiro, a Agência Pública se autodeclara como a primeira organização de jornalismo investigativo sem fins lucrativos criada no Brasil. Condição creditada na presente pesquisa, pois, apesar de compartilhar agendas com publicações mais antigas, fora da mídia tradicional, comumente classificadas como jornalismo alternativo, a Agência Pública foi criada em um período de expansão do emergente sistema de organizações jornalísticas sem fins lucrativos, possui características e ganhou forma sob inspiração de uma das principais organizações representantes desse sistema: a *ProPublica*.

Diante disso, a Agência Pública se apresenta como um objeto contemporâneo, característica que somada ao seu caráter unitário no contexto brasileiro contribuiu para a escolha do estudo de caso como estratégia de pesquisa, e para a delimitação das técnicas e dos instrumentos de coleta de dados. Robert K. Yin, autor de um dos livros mais referenciados sobre estudo de caso, entende a estratégia de pesquisa como “uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos” (2005, p. 32).

Para Yin, o estudo de caso serve a investigações empíricas comumente orientadas por questões do tipo “como” e “por que”, que não exigem controle sobre eventos comportamentais (2005, p.24-28). Embora se apresente como um delineamento de pesquisa menos rígido se comparado aos levantamentos e experimentos, a flexibilidade do estudo de caso não o torna menos rigoroso e não pode ser interpretado como um método ou técnica de coleta de dados. Da mesma forma que os levantamentos e os experimentos, “os estudos de caso envolvem as etapas de formulação e delimitação do problema, da seleção da amostra, da determinação dos procedimentos para coleta e análise de dados, bem como os modelos para sua interpretação” (GIL, 2009, p. 5).

O pesquisador Antônio Carlos Gil (2009) considera que os estudos de caso podem ser utilizados tanto com propósitos explanatórios, descritivos e explicativos, e, embora sua generalização seja de difícil execução, a aplicação dos resultados obtidos em diferentes contextos é possível. Na tabela a seguir, reunimos as vantagens e limitações do estudo de caso, os motivos de adotá-lo como delineamento de pesquisa e as habilidades requeridas do pesquisador empenhado num estudo de caso, elencadas por Gil (2009).

Tabela 1 Vantagens e limitações do estudo de caso

<b>Vantagens do estudo de caso</b>	<b>Limitações do estudo de caso</b>	<b>Motivos para se fazer um estudo de caso</b>	<b>Habilidades requeridas do pesquisador empenhado num estudo de caso</b>
Possibilitam estudar um caso em profundidade	São de difícil replicação	Visão de mundo e de ciência	Sensibilidade
Enfatizam o contexto em que ocorrem os fenômenos	Sua execução demanda longo período de tempo	Adequação metodológica	Aceitação da ambiguidade
Garantem a unidade do caso	Não favorecem a generalização	Busca de profundidade	Habilidade para entrevistar
São flexíveis	O processo de análise é complexo	Conhecimento da realidade do ponto de vista dos sujeitos	Habilidade para observar
Estimulam o desenvolvimento de novas pesquisas	Exigem múltiplas competências do pesquisador	Análise do processo de mudança	Empatia
Favorecem a construção de hipóteses	Sua validade e fidedignidade são criticadas	Ênfase na totalidade	Capacidade de síntese
Possibilitam o aprimoramento, a construção e a rejeição de teorias			Perseverança e paciência
Possibilitam a investigação em áreas inacessíveis por outros procedimentos			Flexibilidade e adaptabilidade Abertura teórica e ideológica
Permitem investigar o caso pelo “lado de dentro”			Experiência em pesquisa
Favorecem o entendimento do processo			Habilidade para redigir
Podem ser aplicados sob diferentes enfoques teóricos e metodológicos			

Fonte: Elaboração própria com base em GIL, 2009.

No que concerne às limitações, apesar de os aspectos elencados por Gil serem relevantes para a pesquisa, as vantagens e os motivos apresentados se sobressaem, e a pesquisadora acredita deter as habilidades requeridas para o empenhado de um estudo de caso. Além do mais, conforme previamente discutido, o objeto de estudo requer tal delineamento de pesquisa.

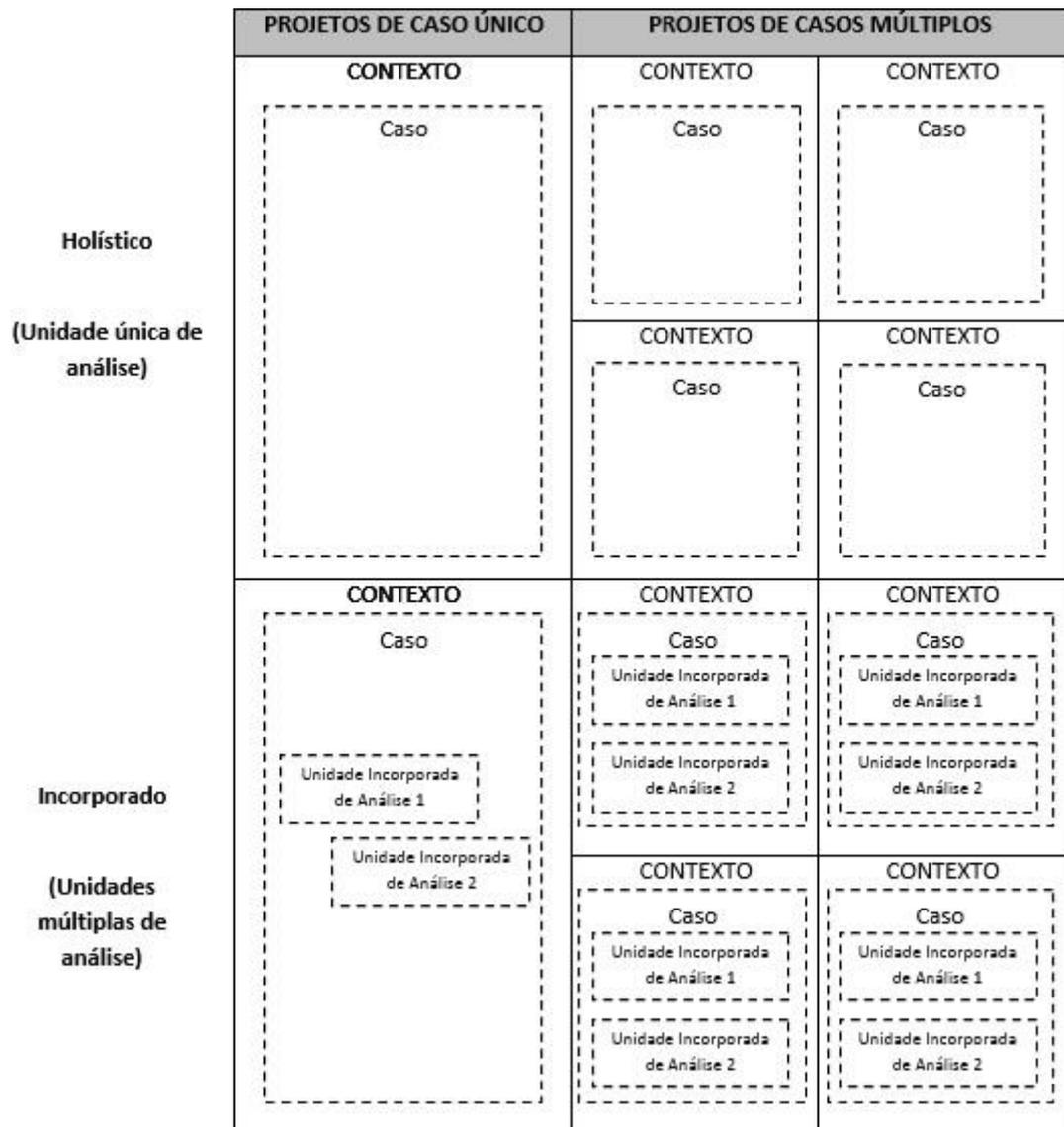
Yin (2005) apresenta quatro tipos básicos de projetos de estudo de caso, que podem envolver apenas uma unidade de análise (holístico) ou unidades múltiplas de análise (incorporado):

1. Projetos de caso único holístico – unidade única de análise;
2. Projetos de caso único incorporado – unidades múltiplas de análise;

3. Projetos de casos múltiplos holísticos – unidade única de análise;
4. Projetos de casos múltiplos incorporados – unidades múltiplas de análise.

Para a melhor compreensão os quatro tipos possíveis de estudo de caso podem ser observados na seguinte figura:

Figura 1 Reprodução do quadro de tipos básicos de projetos para estudos de caso



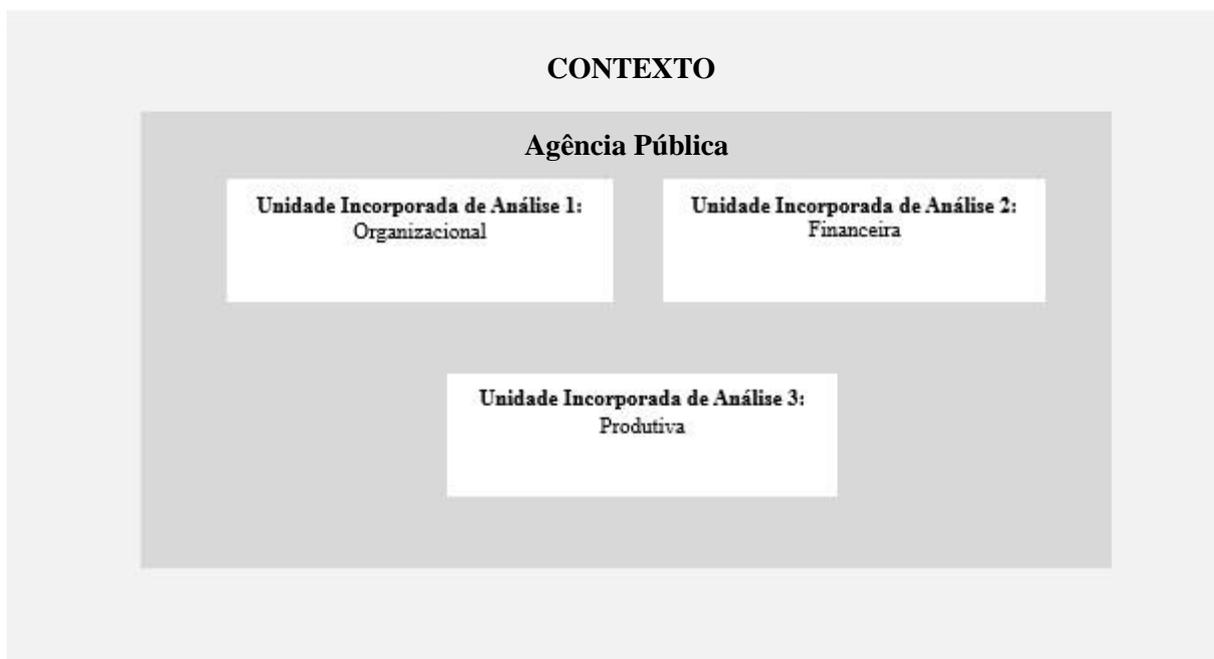
Fonte: YIN, 2005, p. 61.

A escolha entre os tipos de projeto: holístico ou incorporado, é realizada com base no fenômeno a ser estudado e em suas unidades de análise. Duarte (2012), referenciando Yin (2001), considera que,

o projeto holístico é recomendado quando “não é possível identificar nenhuma subunidade lógica e quando a teoria em questão subjacente ao estudo de caso é ela própria de natureza holística”. Quanto ao projeto incorporado, ele é adequado quando o estudo de caso, único ou múltiplo, envolve subunidades de análise, como, por exemplo, ao se estudar o clima organizacional de uma empresa, o pesquisador decide incluir os funcionários como uma subunidade de estudo (DUARTE, 2012, p. 227).

Para execução desta pesquisa fez-se a opção pelo estudo de caso único incorporado, com unidades múltiplas de análise. Essa escolha parece mais aconselhável, considerado que no contexto brasileiro não há experiência similar à da Agência Pública, o que expõe seu caráter singular e, por conseguinte, devido à investigação, em um primeiro momento, se propor a investigar e a descrever a Agência Pública em profundidade, por meio de três unidades de análise: *organizacional*, que se refere ao corpo de colaboradores e atividades executadas; *financeira*, que diz respeito ao financiamento e à construção da sustentabilidade; e *produtiva*, que se concentra nas práticas e nos processos de produção adotados pela organização, conforme representado na figura:

Figura 2 Representação do projeto de caso único incorporado – unidades múltiplas de análise aplicado à Agência Pública



Fonte: Elaboração própria baseada em YIN, 2005, p. 61.

A princípio, cogitou-se a possibilidade de realização de um estudo comparado da prática da Agência Pública com experiências em outros países. Contudo, além de demandar tempo e recursos com os quais a pesquisadora não conta neste momento, tal proposta incorreria no risco de negligenciar as diferenças e singularidades contextuais em que cada experiência está inserida, especialmente pelo caráter longo de outras organizações.

Apesar dos recorrentes questionamentos acerca da validade de estudos de caso único, Yin (2005) considera que a metodologia se aplica de forma justificável, quando o caso representa: (a) um teste crucial da teoria existente, (b) uma circunstância rara ou exclusiva, (c) um caso típico ou representativo, ou quando o caso serve a um propósito (d) revelador ou (e) longitudinal (2005, p. 67). A Agência Pública corresponde diretamente aos itens b e c. Portanto, nos propusemos a realizar a observação de experiências mais maduras em relação à Agência Pública, não com o objetivo de verificarmos suas semelhanças e diferenças, mas na intenção de constituirmos um aparato contextual para compreensão do cenário no qual a organização está inserida e com o qual dialoga.

No tópico que segue, apresentamos as unidades de análise definidas dentro da perspectiva de estudo de caso único incorporado, como dimensões reflexivas. Dentro de uma perspectiva sistemática, em que as partes compõem o todo, para estudar a estrutura e o funcionamento da Agência Pública de forma profunda, optamos pela definição de três unidades de análise, interpretadas como dimensões reflexivas. Em cada dimensão levantamos questionamentos que nos auxiliaram a desenvolver o roteiro de entrevistas para a coleta de dados. Os dados coletados subsidiaram a descrição da organização; informações utilizadas em um segundo momento para a identificação dos componentes que constituem o modelo de negócio da Agência Pública, e posterior análise e interpretação dos dados.

## **1.2 Dimensões reflexivas: organizacional, financeira e produtiva**

Um dos principais temas em debate nos estudos sobre as mudanças estruturais no jornalismo provocadas pelo desenvolvimento da internet e das tecnologias digitais, é a crise na indústria de jornais. O consumo de conteúdo gratuito na internet e o crescimento da publicidade online tiveram efeito direto na queda da circulação dos impressos e na descentralização da receita publicitária, até então, principal fonte de recursos financeiros do setor. Diante disso, a busca por formas alternativas de financiamento se tornou preocupação tanto de grandes conglomerados de mídia tradicional quanto de iniciativas menores criadas dentro deste contexto de mudanças.

Com base na observação da experiência da Agência Pública (AP), nesta pesquisa, dentro da dimensão reflexiva financeira, intentou-se descobrir como se configura o modelo de financiamento da AP? Quem são os financiadores e quais as motivações para o investimento em iniciativas desse gênero? Se há diversificação ou dependência de determinadas fontes de

renda? Como a receita é aplicada? Quais as medidas adotadas para se garantir a sustentabilidade? Sob quais tipos de pressões a organização está sujeita? Como é avaliada a independência financeira e editorial?

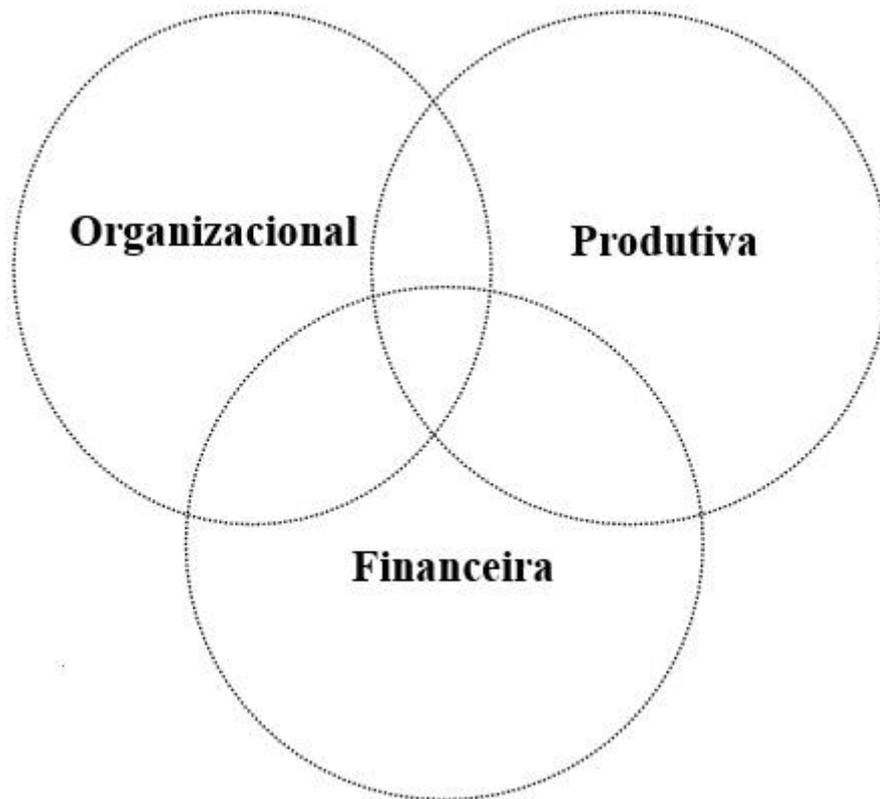
As transformações que permeiam a prática jornalística no tempo presente, transbordam a esfera econômica e tocam diretamente no modo de trabalho de jornalistas e de operação dos veículos de comunicação, modificando todo o fluxo produtivo, do financiamento à distribuição. De uma dinâmica de trabalho orientada pela especialização, em que o repórter tinha seu papel bem definido dentro da redação de uma empresa jornalística, nos deparamos com um cenário em que jornalistas detêm possibilidades de mais interferência em diferentes etapas do processo de produção de conteúdo jornalístico.

A ampliação do espaço de atuação e do poder de decisão também trouxe consigo a demanda pelo domínio de habilidades múltiplas e concedeu novas responsabilidades para o exercício da profissão. Essa reflexão se encontra em uma linha tênue entre as dimensões reflexivas organizacional e produtiva, no que se refere à dimensão organizacional, dessa forma, buscamos compreender a Agência Pública por dentro, qual a composição da equipe de trabalho e como os membros são alocados ao longo do processo de produção? Para, em seguida, verificarmos dentro da dimensão produtiva, como ocorrem e quais são as práticas e os processos de produção adotados pela Agência Pública? Afinal, qual é a rotina de trabalho da organização?

Na mídia tradicional ou mesmo nas iniciativas em jornalismo alternativo, geralmente os jornalistas se organizam em torno das atividades e exercem papéis definidos para produzir um produto (ou mais produtos), a ser disponibilizado dentro de certa periodicidade (diário, semanal ou mensal), como isso ocorre na Agência Pública, considerado que a organização trabalha em projetos? Como ocorre a dinâmica de trabalho para a execução dos projetos pontuais e permanentes? A organização opera dentro de uma concepção de empresa vertical ou horizontal? Os membros têm autonomia de ação ou respondem diretamente a um comando central? Dentro desta dimensão ainda refletimos sobre os desafios e as possibilidades encontrados na interpretação do jornalismo como negócio e dos jornalistas como possíveis empreendedores.

Conforme previamente mencionado, a distinção entre as dimensões reflexivas foi utilizada dentro do viés metodológico para execução da pesquisa. Consideramos que cada dimensão atua de forma interdependente e, apenas quando somadas, tornam possível com que visualizemos a Agência Pública em sua completude, interpretação expressa na ilustração:

Figura 3 Diagrama representando a intersecção entre as três dimensões reflexivas



Fonte: Elaboração própria.

Assim, selecionado o delineamento de pesquisa para viabilização do estudo, e identificadas e problematizadas as três dimensões reflexivas, seguimos à delimitação das técnicas e dos instrumentos utilizados na coleta, apresentação e análise dos dados.

### **1.3 Delimitação das técnicas e dos instrumentos para coleta, apresentação e análise dos dados**

Gil (2009) considera que em decorrência de os estudos de caso requererem “profundidade, preservação do caráter unitário do caso e a não separação de seu contexto”, é preciso “identificar descrever e analisar: (1) o local em que ocorre o fenômeno, (2) os atores, (3) os eventos, (4) os processos” (2009, p. 55).

O autor também enfatiza que a coleta de dados em estudos de caso raramente se restringe à adoção de uma única técnica. Em realidade, “para garantir a profundidade necessária ao

estudo e a inserção do caso em seu contexto, bem como para conferir maior credibilidade aos resultados”, os estudos de caso exigem que se utilize técnicas múltiplas, que se complementem (GIL, 2009, p. 55). A utilização de fontes múltiplas permite a aplicação de quatro tipos de triangulação: 1) de fontes de dados (triangulação de dados); 2) entre avaliadores diferentes (triangulação de pesquisadores); 3) de perspectivas sobre o mesmo conjunto de dados (triangulação da teoria); e 4) de métodos (triangulação metodológica). Neste estudo, adotamos a triangulação de dados, que consiste na coleta de evidências de diferentes fontes, “tendo em vista a corroboração do mesmo fato ou fenômeno” (YIN, 2005, p. 126), ou seja, a convergência de evidências sobre o objeto estudado: a Agência Pública.

Para a coleta de dados, Gil sugere que podem ser adotadas diferentes modalidades de *entrevista* (entrevistas estruturadas, entrevistas com perguntas abertas, entrevistas guiadas, entrevistas por pautas e entrevistas informais); também é possível empregar a técnica de *observação* participante, sistemática ou espontânea. E, ainda, fazer uso de *documentação*, *histórias de vida* e *focus group*. Instrumentos de coleta de dados que vão ao encontro das técnicas indicadas por Yin, são elas: *documentos*, *registros em arquivo*, *entrevistas* de três tipos: espontânea, focada e levantamento formal, *observação direta* e *observação participante*, e *artefatos físicos* (2005, p. 109).

Com o objetivo de responder à questão norteadora desta pesquisa: como se constitui o modelo de negócios da Agência Pública?, optamos pela aplicação das seguintes técnicas para a coleta de dados: *documentos*, e duas modalidades de *entrevista*: *espontânea*, em forma de conversa informal, e *focada*, que ainda pode ser considerada espontânea, por manter certo caráter de conversa informal, mas que se diferencia especialmente por contar com menos tempo e pelo fato de o entrevistador seguir um roteiro de perguntas (YIN, 2005, p. 117-118). Em geral, as entrevistas são as principais fontes de obtenção de evidências em estudos de caso.

Em decorrência da limitação de recursos financeiros, em vez de realizarmos observação direta, que demandaria a permanência da pesquisadora na sede da Agência Pública, foi realizado o *monitoramento* do site da organização, de suas contas mantidas nas redes sociais digitais *Facebook*, *Twitter* e *Instagram*<sup>11</sup>, e do grupo do projeto “Reportagem Pública”, mantido no *Google Groups*<sup>12</sup>, onde é feita a divulgação de informes e ocorre diálogos entre os membros do Conselho Editorial do projeto e os repórteres contemplados com as bolsas de reportagem.

---

<sup>11</sup> Facebook: facebook.com/agenciapublica; Twitter: @agenciapublica; Instagram: @agenciapublica

<sup>12</sup> Disponível em: <https://groups.google.com/forum/?hl=pt-BR#!forum/reportagem-publica>. Acesso em 20 de janeiro de 2015.

Nesses espaços foi possível: a) identificar e relacionar os atores que atuam ao longo do processo de produção de conteúdo; b) fazer o levantamento de bolsas de reportagens concedidas e dos bolsistas contemplados; c) construir um banco de dados de reportagens produzidas e as temáticas abordadas, e d) verificar as estratégias de comunicação e distribuição de conteúdo praticadas pela Agência Pública.

No que se refere à *documentação*, entre os meses de outubro e novembro de 2013, foram solicitados e cedidos via *e-mail* pela Agência Pública: a) o estatuto da organização; b) a relação dos financiadores/apoiadores e tipos de apoio; c) a relação de projetos desenvolvidos e em desenvolvimento. Informações que auxiliaram no esclarecimento do tipo de organização: estrutura legal, institucional e financeira, e dos projetos realizados desde a fundação da AP.

As entrevistas foram realizadas com a jornalista Natalia Viana, uma das sócias-diretoras da Agência Pública, em decorrência de sua melhor acessibilidade e disponibilidade. A primeira conversa ocorreu por telefone, sem roteiros e perguntas pré-determinadas, consistindo inicialmente em um movimento de sondagem e de aproximação da pesquisadora com o objeto de pesquisa. Após esse episódio, a pesquisadora manteve contato com Natalia Viana via *e-mail*, e teve a oportunidade de conversar pessoalmente, ainda que de forma informal, durante o 9º Congresso Internacional de Jornalismo Investigativo, promovido pela Associação Brasileira de Jornalismo Investigativo (Abraji), entre 24 e 26 de julho de 2014, em São Paulo. Na ocasião, a pesquisadora solicitou à Natalia Viana uma segunda entrevista de tipo focada, orientada por um roteiro de perguntas. A entrevista de 1h40 min de duração, foi realizada em 1 de outubro de 2014, via Skype. A transcrição bem como o roteiro de perguntas aplicado, está disponível nos Apêndices.

Em meio a de coleta de dados, para a organização das informações obtidas, foi feita uma redação de caráter descritivo da Agência Pública. De acordo com que novas informações surgiam, a pesquisadora as incluía dentro do texto. Esse esboço inicial descritivo da estrutura da organização, de seus projetos, modelos de financiamento e rotina de produção, foram, em um segundo momento realocados dentro de tópicos referentes às três dimensões reflexivas adotadas na pesquisa. Os textos originados do esforço de coletar dados para se compreender a organização e os processos produtivos da Agência Pública estão disponíveis no Capítulo IV. Movimento, que conforme destacado por Gil, é um aspecto comum em estudos de caso em que o “processo de redação inicia-se não após a coleta de todos os dados, mas tão logo tenha sido realizada a primeira entrevista ou registrada a primeira observação” (2009, p. 127).

Seguida à apresentação dos dados, foi realizada sua análise e interpretação. De acordo com Gil, “nos estudos de caso, assim como na maioria das pesquisas qualitativas, a análise e a interpretação é um processo que de certa forma se dá simultaneamente à sua coleta” (2009, p. 91). Segundo o pesquisador, “a rigor, não existem métodos e técnicas específicos para a análise de dados obtidos em estudo de caso” (2009, p. 92). As habilidades analíticas do pesquisador são o “principal instrumento no processo de análise e interpretação do estudo de caso” (2009, p. 108). Aspecto que torna o trabalho analítico neste delineamento de pesquisa intuitivo.

Dentre os modelos analíticos utilizados em estudos de caso, Gil destaca: (1) modelo clássico; (2) análise fundamentada teoricamente; (3) análise etnográfica; (4) análise fenomenológica; (5) indução analítica; (6) análise fundamentada nos dados; e (7) análise de conteúdo. Para análise e interpretação dos dados coletados adotamos o modelo clássico, que torna possível com que o pesquisador desenvolva “uma estrutura capaz de reunir, organizar e sumarizar os dados sem que haja vinculação pressupostos teóricos ou modelos previamente estabelecidos” (2009, p.93).

Diante disso, a análise e interpretação dos dados coletados foi realizada em duas etapas. Em um primeiro momento aplicamos a ferramenta de gerenciamento estratégico *Business Model Canvas*, que permitiu à pesquisadora fazer o esboço do modelo de negócios da organização. Em seguida, refletimos o esboço de modelo de negócios adotado pela Agência Pública com base nos dados coletados, em um texto disponível no tópico 4.3, referente à análise e interpretação dos dados.

## Capítulo II – Reconfigurações: sistema de mídia e modelos de negócios

---

A observação da prática jornalística e dos problemas surgidos no tempo presente nos conduz à retomada de eventos contextuais situados no passado. Antes da popularização da internet e dos computadores nas redações jornalísticas, a sociedade em que tais tecnologias tiveram origem, os Estados Unidos passou por um processo de reestruturação social. Em 1962, o economista norte-americano Fritz Machlup, publicou o livro *The Production and Distribution of Knowledge in the United States*, no qual expôs os dados de uma pesquisa realizada no período de 30 anos, que a princípio tinha o objetivo de investigar a teoria da concorrência e do monopólio, mas acabou por se revelar um estudo estatístico sobre a produção de conhecimento nos Estados Unidos.

Ao agregar em sua pesquisa as áreas de educação, veículos de comunicação: impressos e eletrônicos, criação artística, telecomunicações, serviços postais e tecnologia de informação à categoria “produção de conhecimento”, Machlup chegou à conclusão de que todas essas áreas reunidas representavam 29% do Produto Interno Bruto (PIB) dos Estados Unidos, se configurando como o “setor de conhecimento agregado”, ou seja, uma “indústria do conhecimento”. Tal percepção serviu de base para que Peter Ducker desenvolvesse o conceito de “sociedade do conhecimento” em seu livro *The Age of Discontinuity* (1969). Na publicação, Ducker previa que no final da década de 1970, “o setor de conhecimento seria responsável por metade do PIB [Produto Interno Bruto]”<sup>13</sup> (CRAWFORD, 1983, p. 381).

O reconhecimento da possível transição da centralidade da atividade econômica da produção de bens para a prestação de serviços, devido ao aumento da importância das profissões com manuseio de grande conteúdo de informação e conhecimento, impulsionou o desenvolvimento de uma diversidade de vertentes explicativas para o fenômeno que se formava, e que geralmente são agregadas sob a denominada teoria da sociedade pós-industrial. Krishan Kumar (1997) destaca três vertentes dessa teoria: a sociedade de informação, a sociedade pós-fordista e a sociedade pós-moderna, que se diferenciam muito mais pelos seus parâmetros de análise do que pelo fenômeno que analisam. Apesar de adotarem vieses distintos, o que une os estudiosos, afiliados a diferentes vertentes, sob o título de teóricos da sociedade pós-industrial é o fato de todos concordarem “que as sociedades industriais haviam cruzado a linha divisória

---

<sup>13</sup> Em tradução livre do inglês para o português.

do industrialismo clássico, estudado por Marx, Weber e Durkheim” (KUMAR, 1997, p. 14), de modo que estavam sendo conduzidas à um “novo tipo de sociedade”, baseada em uma estrutura econômica distinta. À presente pesquisa interessa a vertente da sociedade de informação, que tem Daniel Bell (1973) como seu “expositor mais eminente”. Seus estudos enfatizam os aspectos ligados à força de produção e é considerada uma linha de pensamento mais otimista e evolucionista, na qual as inovações tecnológicas são interpretadas como ganhos em qualidade de vida para a humanidade.

Em fins dos anos 1950, o então professor de sociologia da Universidade de Harvard, Daniel Bell, fez os primeiros esboços da sua teoria na tentativa de explicar as mudanças que ocorriam na sociedade americana. Mas foi somente com a publicação do artigo *Notes on The Post-Industrial Society*, na revista acadêmica *The Public Interest*, em 1967, e, posteriormente, com o livro *The Coming of Post-Industrial Society* (1973), que suas ideias em torno da conformação de um tipo de sociedade diferente da era industrial, se tornaram mais populares.

No que concerne a essa reflexão, Bell se opõe ao modelo marxista de análise dos sistemas sociais, ao negar as relações de propriedade como elemento estrutural que explica a diversidade entre os modelos de organização social, substituindo o estudo das relações de propriedade pela tecnologia. Em três níveis evolutivos, o sociólogo inferiu que a sociedade baseada na atividade “extrativa pré-industrial” havia sido substituída pela “industrial-fabricação” e evoluiria para a “pós-industrial-informação”.

A base da teoria pós-industrial está na transformação ocorrida na estrutura do mercado de trabalho na década de 1950, em decorrência do crescimento e da valorização das atividades relacionadas aos serviços ligados à educação, saúde, pesquisa científica, lazer e administração pública, que Bell classificou como pertencentes ao “setor quaternário”. Para Bell, o ano de 1956 demarca o nascimento da sociedade pós-industrial, porque foi nesse período que pela primeira vez o número de trabalhadores de “colarinho branco”: professores, profissionais de saúde, engenheiros e técnicos haviam praticamente superado em proporção o número de trabalhadores de “colarinho azul” — expressão utilizada para denominar os trabalhadores que executavam tarefas produtivas na indústria, nos Estados Unidos. De acordo com o sociólogo, o predomínio dos profissionais qualificados e técnicos foi resultado direto da adoção do novo princípio axial: a centralização do conhecimento teórico, e do marcante reconhecimento da importância da inovação. Em suas palavras:

Os nervos de um novo sistema são seus aspectos característicos, o gânglio da sociedade pós-industrial é o conhecimento. Dito assim parece banal. O conhecimento está na base de todas as sociedades. Mas na sociedade pós-industrial o que importa não é apenas o deslocamento da propriedade ou da posição política da ciência, entendida como uma nova base do poder, mas uma mudança no próprio caráter do saber. O que agora se tornou importante para a sociedade é a nova centralidade do saber teórico, o primado da teoria sobre o empirismo e a codificação do saber em sistemas abstratos de símbolos que possam ser aplicados em muitas circunstâncias diferentes. As sociedades vivem agora graças às inovações e ao crescimento; e é o saber teórico que tornou a matriz da inovação (BELL, 1973, p. 20).

Contudo, Bell analisou as mudanças que ocorriam na sociedade norte-americana com ênfase restrita ao escopo da “estrutura tecno-econômica”. Posição divergente de grande parte dos teóricos da sociedade de informação, que percebem o fenômeno de forma mais ampla, abrangendo para além dos processos produtivos, “um estilo de vida completo” (KUMAR, 1997, p. 25). Manuel Castells, em seus estudos sobre Era da Informação (1996-2000; 2003) adota uma perspectiva mais abrangente, na qual verifica e aponta os efeitos do fenômeno nas esferas econômica, social e cultural.

Tomando por base os eventos que oportunizaram o desenvolvimento e a popularização da internet e do computador pessoal (PC), entre fins da década de 1950 a década de 1990, Castells afirma que as tecnologias da informação e da comunicação do período remodelaram a base material da sociedade, impulsionando a conformação de uma estrutura social distinta, organizada em rede e interdependente política, econômica e socialmente.

Esse processo de reestruturação social ocorrido no final do século XX teria levado à constituição do “capitalismo informacional”, que se distingue tanto do capitalismo clássico (laissez-faire) quanto do capitalismo keynesiano (1999, p. 202). Enquanto no modo de desenvolvimento agrário o processo produtivo dependia da mão de obra e dos recursos naturais, e nas sociedades industriais das fontes de energia e de sua melhor utilização ao longo do processo, no modelo informacional “pela primeira vez na história, a mente humana é uma força direta de produção, não apenas um elemento decisivo no sistema de produção” (1999, p. 69). Isto é, neste modelo de desenvolvimento, a inovação é o elemento fundamental à promoção da produtividade; “a fonte de produtividade acha-se na tecnologia de geração de conhecimentos, de processamento da informação e de comunicação de símbolos”.

Embora conhecimento e informação sejam elementos essenciais “em todos os modos de desenvolvimento, visto que o processo produtivo sempre se baseia em algum grau de conhecimento e no processamento da informação”, o que Castells considera “específico do

modo informacional de desenvolvimento é a ação de conhecimentos sobre os próprios conhecimentos como principal fonte de produtividade” (CASTELLS, 1999, p. 53-54. Isso quer dizer que,

o fortalecimento da informação é focalizado na **melhoria da tecnologia do processamento da informação como fonte de produtividade em um círculo virtuoso**<sup>14</sup> de interação entre as fontes de conhecimentos tecnológicos e a aplicação da tecnologia para melhorar a geração de conhecimentos e o processamento da informação: é por isso que voltando à moda popular, chamo esse novo modo de desenvolvimento de informacional, constituído por um novo paradigma tecnológico baseado na tecnologia da informação (CASTELLS, 1999, p. 53-54).

Essa estrutura social orientada pelo capitalismo informacional, que tem como fonte de produtividade a inovação, é denominada por Castells como sociedade em rede e caracterizada por cinco aspectos principais. O primeiro, conforme previamente explicitado, se baseia no fato de *a informação ser a matéria-prima das sociedades informacionais*, ou seja, a mente humana e os processos de inovação que são a principal fonte de produtividade. O segundo diz respeito à *penetrabilidade dos efeitos das novas tecnologias em toda a atividade humana*, às moldando, mas sem agirem como fatores determinantes. O terceiro está ligado à *lógica das redes*, presentes nos sistemas de relações, através das novas tecnologias da informação e da comunicação. As redes exercem papel central na caracterização da sociedade na era da informação. Nas palavras de Castells, a “rede é um conjunto de nós interconectados”. “Nó” no sentido de “ponto no qual uma curva se entrecorta”:

Redes são estruturas abertas capazes de expandir de forma ilimitada, integrando novos nós desde que consigam comunicar-se dentro da rede, ou seja, desde que compartilhem os mesmos códigos de comunicação (por exemplo, valores ou objetivos de desempenho). Uma estrutura social com base em redes é um sistema aberto altamente dinâmico suscetível de inovação sem ameaças ao seu equilíbrio. Redes são instrumentos apropriados para a economia capitalista, baseada na inovação, globalização e concentração descentralizada; para o trabalho; trabalhadores e empresas voltadas para a flexibilidade e adaptabilidade; para uma cultura de desconstrução e reconstrução contínuas; para uma política destinada ao processamento instantâneo de novos valores e humores públicos e para uma organização social que vise a suplantação do espaço e invalidação do tempo (CASTELLS, 1999, p. 566-567).

O quarto aspecto, a *flexibilidade*, integra o sistema de redes, mas também se apresenta como um elemento distinto, na medida em que tudo, processos e organizações estão suscetíveis a serem modificados ou reconfigurados a qualquer tempo. O paradigma tecnológico é intrinsecamente baseado na mudança e na fluidez, em oposição aos sistemas e processos rígidos e estáveis. O quinto e último aspecto é a crescente *convergência de tecnologias* específicas para

---

<sup>14</sup> Grifo nosso.

um sistema altamente integrado, “no qual trajetórias tecnológicas antigas ficam literalmente impossíveis de se distinguir em separado. Assim, a microeletrônica, as telecomunicações, a optoeletrônica e os computadores são todos integrados nos sistemas de informação” (1999, p. 108-109).

Na sociedade em rede, o modelo de empresa tradicional, caracterizada pela verticalidade e rigidez de práticas e processos, cede lugar ao *modelo de empresa de rede*, a qual Castells entende como “a forma organizacional construída em torno de projetos de empresas que resultam da cooperação entre diferentes componentes de diferentes firmas, que se interconectam no tempo de duração de dado projeto empresarial, reconfigurando as suas redes para a implementação de cada projeto” (CASTELLS, 2003, p. 58). O teórico considera que,

a empresa de rede evoluiu a partir da combinação de várias estratégias de interconexão. Em primeiro lugar, descentralização interna de grandes corporações que adotaram estruturas enxutas horizontais de cooperação e competição, coordenadas em torno de metas estratégicas para a firma como um todo. Em segundo lugar, a cooperação entre empresas pequenas e médias, reunindo seus recursos para alcançar uma massa crítica. Em terceiro, a conexão entre essas redes de pequenas e médias empresas e os componentes diversificados das corporações. E, por fim, as alianças e parcerias estratégicas entre grandes corporações e suas redes subsidiárias. Tomadas em conjunto, essas tendências transformam a administração de negócios numa geometria variável de cooperação e competição segundo o tempo, o lugar, o processo e o produto (CASTELLS, 2003, p. 58).

No seio das principais transformações nas empresas, está a “mudança de burocracias verticais para a empresa horizontal”. Afinal, “o obstáculo mais importante na adaptação da empresa vertical às exigências da flexibilidade da economia global era a rigidez das culturas corporativas tradicionais” (1999, p. 221- 229). Assim, a empresa de rede é organizada com base na descentralização de suas atividades e pela criação de um sistema autônomo entre elas, é “aquela forma específica de empresa cujo sistema de meios é constituído pela intersecção de segmentos e sistemas autônomos de objetivos” (1999, p. 232). Contudo, Castells destaca que esse modelo não é, “nem uma rede de empresas nem uma organização em rede intrafirma. Trata-se de uma agência enxuta de atividade econômica, construída em torno de projetos empresariais específicos, que são levados a cabo por redes de composição e origem variada: *a rede é a empresa*” (2003, p. 58-59).

Castells defende que “a essência do negócio eletrônico está na conexão em rede, interativa, baseada na internet, entre produtores, consumidores, e prestadores de serviço”, que “a rede é a mensagem”, e é “a capacidade de interagir, recuperar e distribuir globalmente, de maneira personalizada, que está na fonte da redução de custo, da qualidade, da eficiência e da satisfação do comprador” (2003, p. 65). Mas a empresa de rede precede o desenvolvimento da

internet. Castells lembra que “desde meados de 1980, redes de intercâmbio eletrônico de dados (RDI, de *eletronic data interchange*), e redes mais primitivas compostas por faxes ou ligações telefônicas, foram decisivas na reestruturação organizacional que varreu o mundo dos negócios” (2003, p. 59).

A contribuição da internet para o novo modelo de negócios é que ela permite a escalabilidade, interatividade, administração da flexibilidade, uso de marca e customização num mundo empresarial em rede (2003, p. 66). O autor acredita que a internet adiciona ao modelo de negócio da empresa em rede “uma capacidade de se desenvolver organicamente com inovação, sistemas de produção e demanda de mercado, mantendo ao mesmo tempo a atenção na meta suprema de qualquer negócio: ganhar dinheiro” (2003, p. 67).

No entanto, a forma de ganhar dinheiro “não é tão direta como costumava ser na era industrial”, porque as redes de computadores “transformaram também os mercados financeiros, o lugar em que todo o negócio é estipulado em última instância” (2003, p. 67). Na nova economia, os *venture capitalists* (capitalistas de risco) representam um elemento essencial, pois, “sem o financiamento de novas empresas inovadoras por firmas de capital de risco não teria havido nenhum crescimento econômico capitaneado pela Internet” (2003, p. 67).

A hierarquia plana, baseada em um “sistema de trabalho de equipe, e em interação aberta, fácil, entre profissionais e administradores, entre departamentos e níveis da firma” (2003, p. 78), propiciou o desenvolvimento de um perfil profissional próprio da empresa de rede, aos quais Castells denomina: mão de obra autoprogramável. Os profissionais autoprogramáveis detêm “alto nível de instrução e iniciativa”. São pessoas “capazes de navegar, tanto tecnicamente quanto em termos de conteúdo, nesse profundo mar de informação, organizando-o, focalizando-o e transformando-o em conhecimento específico, apropriado para a tarefa e o objetivo do processo de trabalho”, e são “capazes de se reprogramar em habilidades, conhecimento e pensamento segundo tarefas mutáveis num ambiente empresarial em evolução” (2003, p. 77).

Dentro dessa perspectiva, tais profissionais devem estar abertos ao aprendizado constante, para que o conhecimento e a informação acumulados na mente possam se expandir e se modificar ao longo de toda a sua vida, especialmente no que se refere ao aprendizado eletrônico. Castells considera que as características mais importantes desse processo de aprendizado são:

em primeiro lugar, aprender a aprender, já que a informação mais específica tende a ficar obsoleta em poucos anos, pois operamos numa economia que muda com a velocidade da Internet; em segundo lugar, a capacidade de transformar a informação obtida a partir do processo de aprendizado em conhecimento específico (2003, p. 77-

78).

Castells acredita que o talento é a chave da produção em negócios eletrônico, e que por isso as empresas têm cada vez mais investido em benefícios para atrair e manter esses profissionais autoprogramáveis, utilizando-se até de ações da empresa como forma de pagamento. A oferta de benefícios ou mesmo a diluição da propriedade em um tipo de propriedade cooperativa, aumenta o comprometimento com o projeto da empresa. Para exemplificar esse movimento, Castells cita profissionais que integraram a sua rotina 65 horas semanais ou mais de trabalho em companhias do Vale do Silício e arredores (2003, p. 78-79).

Mas além da mão do profissional autoprogramável, a economia eletrônica ainda demanda um tipo de mão de obra genérica que é, “corporificada por trabalhadores que não têm habilidades especiais, ou habilidade especial de adquirir habilidades no processo de produção além daquelas necessárias para o cumprimento de instruções dadas pela administração”. Desta forma, “a mão de obra genérica pode ser substituída por máquinas, ou por mão de obra genérica de qualquer outro lugar do mundo, e a combinação precisa entre máquinas, mão de obra on-line e mão de obra distante depende de cálculos empresariais ad hoc” (2003, p. 80).

No cenário analisado por Castells, o pesquisador aponta que há uma maior autonomia no trabalho, percebida especialmente “no desenvolvimento das pequenas empresas, com frequência compostas por indivíduos que trabalham como consultores ou subcontratadores”. Castells destaca que:

esses empresários possuem seus meios de produção (um computador, uma linha telefônica, um telefone móvel, um local em algum lugar, muitas vezes em casa, sua formação, sua experiência e, o ativo principal, suas cabeças). Eles acumulam seu próprio capital, que em geral investem em ações das companhias para que trabalhem. Esse duplo movimento de agregação e desagregação do trabalho parece ser uma das surpresas históricas da economia eletrônica (2003, p. 79).

Houve ainda o declínio nos padrões tradicionais de emprego, que cedeu lugar às relações de trabalho mais flexíveis, tanto no que se refere à mão de obra autoprogramável quanto à genérica. Tal flexibilidade pode ser verificada, por exemplo, nas horas de trabalho ou mesmo na possibilidade de trabalho remoto, fora da empresa seja em casa, em um café ou em espaços de *coworking*<sup>15</sup>, entre outros (2003, p. 81). Com base nessas reflexões, Castells considera como características sistêmicas dos negócios eletrônicos: a “flexibilidade no trabalho, padrões

---

<sup>15</sup> “Modelo de trabalho que se baseia no compartilhamento de espaço e recursos de escritório, reunindo pessoas que trabalham não necessariamente para a mesma empresa ou na mesma área de atuação, podendo inclusive reunir entre os seus usuários os profissionais liberais e usuários independentes. Disponível em: <http://pt.wikipedia.org/wiki/Coworking>>. Acesso em 28 de outubro de 2014.

variáveis de emprego, diversidade das condições de trabalho e individualização das relações de trabalho” (2003, p. 82).

Para Castells, “numa nova economia baseado no conhecimento, na informação e em fatores intangíveis (como imagem e conexões), a inovação é função primordial” (2003, 85), desta forma:

a nova economia, tendo os negócios eletrônicos como ponta de lança, não é uma economia on-line, mas uma economia movida pela tecnologia da informação, dependente de profissionais autoprogramáveis, e organizada em torno de redes de computadores. Essas parecem ser as fontes do crescimento da produtividade e do trabalho, e portanto da criação da riqueza, na Era da Informação. No entanto, se os profissionais são a fonte da produtividade, seu poder criativo e a eficiência da organização empresarial dependem em última análise da inovação. A inovação é uma função de trabalho de trabalho altamente especializado e da existência de organizações de criação de conhecimento. E o processo de inovação é também transformado na economia eletrônica, já que os usos da Internet desempenham um papel fundamental no modo como ela é alcançada (2003, p. 85)

Tomando-se por base a fundamentação teórica apresentada neste tópico, a seguir retomamos teorias explicativas que buscam compreender como a incorporação das tecnologias digitais e da internet pelos veículos de comunicação têm reconfigurado o sistema o sistema de mídia. Para, em um segundo momento, verificarmos como se desenvolveu o jornalismo praticado na internet e em dispositivos digitais, ao qual fazemos referência neste trabalho como jornalismo digital.

## **2.1 Cenário de convergência: da transposição ao jornalismo digital**

A incorporação das tecnologias digitais e da internet pelos veículos de comunicação têm provocado diversas alterações no sistema de mídia em escala global. Em linhas gerais, os estudiosos que buscam compreender tais mudanças apontam para o estreitamento das relações entre velhas e novas mídias e, diante disso, para a emergência de um “novo” sistema de mídia. Contudo, as nomenclaturas utilizadas para definir esse movimento de transição, bem como suas teorias explicativas, por vezes, divergem.

Henry Jenkins é um dos nomes mais referenciados na leitura desse fenômeno. Fundador do Programa de Estudos de Mídia Comparada, do MIT (*Massachusetts Institute of Technology*), o pesquisador considera que estamos vivendo em um cenário em que há uma mudança de paradigma no sistema de mídia, orientado pelo conceito de convergência. Nas palavras do Jenkins:

A convergência representa uma mudança de paradigma - um deslocamento de

conteúdo midiático específico em direção a um conteúdo que flui por vários canais, em direção à uma elevada interdependência de sistemas de comunicação, em direção aos múltiplos modos de acesso a conteúdos midiáticos e em direção às relações cada vez mais complexas entre a mídia corporativa, de cima para baixo, e a cultura participativa, de baixo para cima (2008, p. 31)

Dessa forma, para Jenkins, a convergência não se refere apenas a um “processo tecnológico que une múltiplas funções dentro do mesmo aparelho” (2008, p. 333). Sua perspectiva se revela mais ampla, agrega transformações tecnológicas, sociais e culturais. Por convergência, o pesquisador se refere a três aspectos principais: “ao fluxo de conteúdos através de múltiplos suportes midiáticos, à cooperação entre múltiplos mercados midiáticos e ao comportamento migratório dos públicos dos meios de comunicação” (2008, p. 27).

Jenkins defende que o conceito de convergência parece mais plausível para se compreender as reconfigurações dos veículos de comunicação do que as interpretações fatalistas, baseadas na ideia da “revolução digital”, que preveem o fim da mídia tradicional.<sup>16</sup> Para respaldar sua posição, Jenkins lembra o processo de desenvolvimento da mídia tradicional (imprensa → rádio → televisão), e diz que “cada antigo meio foi forçado a conviver com os meios emergentes”, da mesma forma, “os velhos meios não estão sendo substituídos. Mais propriamente, suas funções e status estão sendo transformados pela introdução de novas tecnologias” (2008, p. 39-40). Tal pensamento é compartilhado por Gustavo Cardoso (2007), que também acredita que em vez de “colocar em xeque o poder da mídia tradicional”, a internet se configura como um novo espaço de mediação, no qual rádio, jornais, televisão e internet se articulam.

No entanto, ao contrário de Jenkins, para Cardoso (2011), “convergência” não seria o melhor conceito explicativo para se referir às mudanças pelas quais a mídia atual têm se caracterizado. Para Cardoso, “o que encontramos nas nossas ruas, escritórios e casas não é tanto uma convergência, mas antes a articulação em rede dos media e seus usos” (2011, p. 3).

Cardoso (2007) investigou como o sistema de mídia se organiza e os usos que fazemos dela atualmente, dentro da perspectiva da sociedade em rede (CASTELLS, 1999). O pesquisador “argumenta que ultrapassamos o modelo de comunicação baseado na comunicação em massa e encontramos-nos num modelo baseado na comunicação em rede” (p. 1). O modelo comunicacional em rede das sociedades informacionais (CASTELLS, 1999), é composto por três características principais: 1) Processos de globalização comunicacional; 2) Ligação em rede de mídia de massa e interpessoais e, conseqüentemente, mediação em rede; e 3) Diferentes

---

<sup>16</sup> Para Jenkins revolução digital é “o mito de que as novas tecnologias midiáticas irão substituir sistemas midiáticos mais antigos” (2008, p. 341).

graus de uso da interatividade.

Cardoso acredita que o modelo de comunicação próprio das “sociedades informacionais”, orientadas pelo modelo de organização social em rede, é o da “comunicação sintética em rede”. Esse modelo de comunicação se junta aos três modelos anteriores: interpessoal, “caracterizado pela troca bidirecional entre duas ou mais pessoas dentro de um grupo”; de um para muitos “em que cada indivíduo envia uma só mensagem a um grupo limitado de pessoas”, e ao da comunicação de massa, “no qual, graças ao uso de tecnologias específicas de mediação, uma só mensagem é dirigida a uma massa de pessoas, isto é, é enviada a uma audiência cuja dimensão é desconhecida, e como tal, não está previamente delimitada” (2011, p. 9).

O quarto modelo de comunicação proposto por Cardoso apresenta-se “como uma nova forma cultural de relacionar audiências e emissores, pois funciona segundo uma lógica hipertextual, no sentido em que promove a articulação entre o conceito clássico de texto, o conceito de fluxo e a comunicação interpessoal” (2007, p. 131). Esse sistema de mídia baseado em rede teria se tornado possível:

numa fase inicial, o aparecimento da Internet permitiu a migração dos mass media tradicionais de tecnologias analógicas para as digitais, construindo assim as pontes necessárias entre os antigos e os novos media. Numa segunda fase, a Internet e, até certo ponto, os telemóveis e a tecnologia SMS permitiram a constituição de um número cada vez maior de interligações entre todos os media (Karlsen e Sundet 2007; Jenkins 2006; Livingstone 1999), sejam eles analógicos ou digitais. Essas ligações foram socialmente apropriadas pelos cidadãos e moldaram as formas como os media interagem com o nosso dia-a-dia (p. 2)

Nesse “metassistema de informação” (2007, p. 208), “a articulação das mídias pessoais (flexíveis e ambivalentes) interligadas em rede transformam-se em meios de comunicação de massa (2007, p. 117), de modo que “a mensagem é a mídia”, ou seja, a articulação de mídias é feita conforme público e objetivo (2007, p. 127). Nas palavras de Cardoso,

as mídias não atuam isoladamente, mas em conjunto. Isto é, as práticas dos atores sociais na sociedade em rede são práticas que combinam mídias na procura de obtenção de resultados, e não usos isolados de uma determinada mídia. Devemos olhar para as mídias não como tecnologias isoladas, mas como objetos de apropriação social diversificada e combinada em função de objetivos concretos definidos (CARDOSO, 2007, p. 115).

Outra linha teórica que busca compreender as transformações na relação entre mídias no cenário atual, a partir de uma perspectiva integrada dos veículos de comunicação, mas respaldada na ideia de convergência, é representada pela corrente da *Media Ecology*, que faz uma analogia entre os modos de operação dos veículos de comunicação com o ecossistema

biológico.

De acordo com Francilaine Munhoz de Moraes (2014), “a palavra ecologia justaposta a mídia implica o estudo de estrutura, conteúdo e impacto dos ambientes midiáticos (*media environments*) sobre as pessoas, nas suas maneiras de pensar, sentir agir” (MORAES, 2014, p. 11). Dentro dessa perspectiva, a corrente atua em duas frentes de estudo: uma que busca questionar como os veículos de comunicação influem nas percepções, na compreensão, nos sentimentos e nos valores humanos, e outra que investiga as características dos veículos de comunicação e a relação entre as mídias (CANAVILHAS, 2011, p. 15).

Para João Canavilhas (2011), o aparecimento da internet e dos dispositivos móveis mudou o sistema de mídia e a forma como nos relacionamos com os veículos de comunicação. O autor destaca o fato de os novos meios terem mudado a natureza da informação midiática, que se tornou onipresente; caracteriza os atuais meios pelo consumo individualizado, contínuo, móvel e global”, e chama a atenção para as novas interfaces mais amigas do usuário, que têm aberto o ecossistema de mídia a novos públicos e incrementado a interatividade, permitindo a participação dos consumidores no processo informativo” (2011, p. 21-22).

Tais aspectos caracterizam as mudanças do sistema contemporâneo de mídia que, segundo Canavilhas, é composto por três fatores: 1) “intermediáticos (estudos de mídia e suas relações); 2) contextual (estudo do espaço e forma, ou seja, como ocorre o consumo de mídia), e 3) tecnoambiental (estudo de interfaces e ação do consumidor no ecossistema)” (2011, p. 16). De modo que, os fatores intermediáticos se materializam no processo de hibridação de meios, que torna cada vez “mais difícil distinguir onde termina um meio e começa outro” (2011, p.18). Os contextuais ocorreram com a introdução da internet e dos dispositivos móveis, que alteraram os padrões de consumo midiáticos de “contextos grupais para contextos individuais” (p.19). E, por fim, os fatores tecnoambientais se referem a “tudo o que representa a interface homem/meio”, que buscam cada vez mais a integração com o corpo humano (2011, p. 19-20).

Referenciando Rosenthal Calmon Alves, Canavilhas considera que “estamos passando dos meios de massa para uma massa de meios” (p. 16). Neste cenário, a adaptação dos meios tradicionais aos novos meios é uma questão de sobrevivência. Dentro dessa perspectiva, retomando a famosa frase atribuída à Darwin, que diz que “as espécies que sobrevivem não são as espécies mais inteligentes ou mais fortes, mas aqueles que melhor se adaptam às mudanças”, Canavilhas acredita que “os velhos meios sempre têm que fazer adaptações que lhes permitam sobreviver a chegada dos novos” (2011, p. 21).

O acesso à internet aumentou expressivamente na década de 1990. Sua popularização ocorreu devido ao desenvolvimento de tecnologias que contribuíram para melhorar a interface da internet e o acesso aos usuários. Em 1989, nasceu a *World Wide Web* (referenciada apenas como web ou pela sigla WWW). Sua invenção contribuiu para a criação dos navegadores (*browsers*). O primeiro, denominado *Mosaic*, foi lançado em 22 de abril de 1993 (QUADROS, 2002, p. 1-2). No ano seguinte, em 1994, ocorreu o lançamento do site de buscas *Yahoo*. Os primeiros jornais a veicular versões digitais de suas publicações impressas foram *The Nando Times* e *The San Jose Mercury Center*, respectivamente em 1994 e 1995. Ambos os jornais se tornaram reconhecidos por oferecerem muito “mais que a simples transposição das informações do diário de papel para a Rede”, explorando as “vantagens da internet” (QUADROS, 2002, p. 3).

Contudo, a realidade da maior parte dos primeiros jornais digitais não é a mesma. John Pavlik (2001) e Marcos Palácios (2002a), em seus estudos sobre jornalismo praticado na internet reconhecem três fases ou gerações do desenvolvimento. A primeira fase consistiu na simples transposição do conteúdo impresso para a versão digital; a segunda se refere à transposição somada a um maior interesse em explorar ferramentas próprias da internet. Palácios (2002a), denomina esta fase como a da “metáfora”<sup>17</sup>, pois embora ainda ocorra a transposição, são incorporadas às páginas digitais dos jornais, ferramentas como últimas notícias, fóruns de debates, e também se percebe uma maior exploração dos recursos de hipertexto e a utilização do *e-mail* como fora de comunicação entre jornalista e leitor (p.3).

Para Pavlik (2001), a terceira fase tem começado no fim dos anos 1990 e início dos anos 2000, com o investimento em produtos pensados para a internet (PAVLIK, 2001). Perspectiva compartilhada por Palácios (2002a), que acredita que “o cenário começa a modificar-se com o surgimento de iniciativas tanto empresariais quanto editoriais destinadas exclusivamente à Internet” (2002a, p. 3). Em resumo, teríamos "produtos de primeira geração ou fase da transposição; produtos de segunda geração ou fase da metáfora e produtos de terceira geração ou fase do webjornalismo" (MIELNICZUK, 2003, p. 31).

A prática do jornalismo na internet tem recebido diversas nomenclaturas, como jornalismo on line, jornalismo digital, jornalismo multimídia, cibejornalismo, webjornalismo entre outras. Optamos por não nos aprofundarmos neste debate, pois acreditamos que já existam

---

<sup>17</sup> Conceito extraído de McAdams, 1995.

publicações específicas dedicadas ao tema, que o discutem com mais propriedade.

Para o desenvolvimento deste trabalho adotamos o termo jornalismo digital, que segundo Kevin Kawamoto (2003), se baseia no “uso de tecnologias digitais para pesquisar, produzir e distribuir (ou tornar acessível) notícias e informação a uma audiência crescentemente versada em computadores” (2003, p. 4). Para o pesquisador, “à medida que a tecnologia e o conceito de jornalismo forem mudando, também a definição de jornalismo digital irá mudar” (2003, p. 4-5). De acordo com Kawamoto (2003), as características típicas do jornalismo digital são a hipertextualidade, a não linearidade, a multimídia, a convergência e a personalização.

Na percepção de Bardoel e Deuze (2000), as principais características seriam: convergência, interatividade, personalização de conteúdo e hipertextualidade (2000, p. 2). Palácios (2002b), adotando um viés semelhante a de Bardoel e Deuze, soma à categoria convergência o conceito de multimídia e acrescenta os aspectos memória e a instantaneidade/atualização contínua, como fatores essenciais à caracterização do jornalismo digital. Dentre os aspectos elencados pelos teóricos, em especial, nos interessam os conceitos de hipertextualidade, multimídia, instantaneidade/atualização e interatividade, que apresentamos dentro da perspectiva de Marcos Palácios (2002b).

De acordo com Palácios (2002b), a hipertextualidade possibilita “a interconexão de textos através de links (hiperligações)” (2002b, p.3). Os termos hipertexto ou hipermídia, considerados sinônimos, designam:

'um tipo de escritura complexa, na qual diferentes blocos de informações estão interconectados. Devido às características do meio digital é possível realizar trabalhos com uma quantidade enorme de informações vinculadas, criando uma rede multidimensional de dados. Esta rede, que constitui o sistema hipermediático propriamente dito, possibilita ao leitor diferentes percursos de leitura'. Paralelamente, 'o roteiro para hipermídia elabora uma associação direta entre os recursos técnicos específicos para a navegabilidade não linear em ambientes hipermediáticos definidos pelos links e os diversos conteúdos apresentados através dos respectivos meios – ou seja, os conteúdos em forma de texto, gráfico, áudio e vídeo -, planejados por um trabalho de roteirização e organizados por um sistema de automação' (CANAN, 2009, p. 144-145).

Já “multimídia, refere-se à convergência dos formatos das mídias tradicionais (imagem, texto e som) na narração do fato jornalístico”<sup>18</sup> (2002b, p.3). A hipermídia e a multimídia ampliam as possibilidades de construção narrativa, reinventando o ciclo

---

<sup>18</sup> Dentro da categoria multimídia, Palácios também considera o aspecto convergência, que segundo ele, “torna-se possível em função do processo de digitalização da informação e sua posterior circulação e/ou disponibilização em múltiplas plataformas e suportes, numa situação de agregação e complementaridade” (2002b, p. 3).

produtivo jornalístico, de modo que todos os processos da produção podem ser executados pelo jornalista. Dessa reinvenção, derivou-se a necessidade de formação de um perfil diferenciado de profissional: o jornalista multimídia, que se resume na ideia de um mesmo profissional escrever, fotografar, filmar, editar, publicar e até mesmo realizar a distribuição do conteúdo em sites, blogs e via redes sociais digitais.

A não linearidade do jornalismo digital, proporciona ao jornalista multimídia a tarefa de pensar diversos caminhos possíveis para redação e leitura hipermídia, por meio do uso de diferentes mídias e pelo uso de links. O jornalista deve selecionar dentre as múltiplas ferramentas disponíveis (texto, áudio, vídeo, imagens, infografia), qual a melhor maneira de contar uma história e ainda desenvolver estratégias para utilização do mesmo conteúdo adaptado a formatos distintos, além do digital (internet e dispositivos móveis), para televisão, rádio e impresso.

Um fator distintivo essencial entre os jornalistas da mídia tradicional e dos meios digitais está no ritmo das rotinas produtivas (DE MENDONÇA; PEREIRA; LEAL-ADGHIRNI, 2012). A instantaneidade/atualização contínua consiste na “rapidez do acesso, combinada com a facilidade de produção e de disponibilização” de conteúdo nos jornais digitais, o que “possibilita o acompanhamento contínuo em torno do desenvolvimento dos assuntos jornalísticos de maior interesse” (PALÁCIOS, 2002b, p. 4). Com o fim da hora do fechamento, as redações digitais trabalham cada vez mais orientados pela produção “em tempo real”. De acordo com Suzana Barbosa (2009), a redação integrada é baseada na cultura 24/7, distribuição multiplataforma, polivalência de funções para o jornalista e maior nível de interatividade com os leitores, o público” (2009, p. 41).

No que concerne à interatividade, Palácios (2002b), referenciando Bardoel e Deuze (2000), considera que a notícia online tem a capacidade de envolver o leitor mais diretamente no processo de produção jornalística. Tal aproximação pode ocorrer “pela troca de *e-mails* entre leitores e jornalistas, através da disponibilização da opinião dos leitores, como é feito em sites que abrigam fóruns de discussões, através de chats com jornalistas, etc” (2002b, p.2). Orientado pelos estudos de Machado (1997), Palácios (2002b) ressalta o fato de a interatividade também ocorrer “no âmbito da própria notícia”, de modo que a própria “navegação pelo hipertexto também pode ser classificada como uma situação interactiva” (p. 2). De acordo com o Palácios:

Adopta-se o termo multi-interactivo para designar o conjunto de processos que envolvem a situação do leitor de um jornal na Web. Diante de um computador conectado à Internet e a acessar um produto jornalístico, o Utente estabelece relações:

a) com a máquina; b) com a própria publicação, através do hipertexto; e c) com outras pessoas – autor(es) ou outro(s) leitor(es) - através da máquina (Lemos, 1997; Mielniczuk, 1998). (PALÁCIOS, 2002b, p. 2).

Antes do crescimento da internet, o jornalista desfrutou de uma condição confortável em que pouco ou nunca se ouvia o leitor. Seu espaço de expressão estava limitado a página de cartas dos leitores, que por vezes não eram necessariamente lidas pelos próprios jornalistas. Contudo, no cenário atual a resposta é imediata. Como destaca Mark Briggs (2007): “hoje, tudo, desde blogs até comentários de leitores num site de notícias, é motivo de intenso debate e vem gerando advertências sombrias dos profissionais mais tradicionalistas” (2007, p. 44).

Mas os jornalistas não devem se desesperarem, como lembra Briggs (2007), se o jornalista conseguir superar essa retórica, ele pode “encontrar oportunidades inéditas para fazer um jornalismo melhor, adotando a tecnologia e a transparência – duas qualidades essenciais para ampliar o importante papel do jornalismo na era digital” (BRIGGS, 2007, p. 44). Assim, além do desafio de dominar tarefas múltiplas, o jornalista digital tem que dialogar e trabalhar em conjunto com o público. É sobre a parceria entre o público e os jornalistas que se centra o tópico que segue.

## 2.2 Colaboração e *creative commons*

Assim como preconizado por Manuel Castells (1999), na sociedade informacional, baseada nos sistemas *peer-to-peer*, em que todos estão interligados em rede, o usuário também passa a ser criador. E, com isso, diferentemente da mídia tradicional, em que o acesso aos meios de produção de informações era restrito aos jornalistas profissionais, com as tecnologias digitais, o interagente tem a possibilidade de participar de etapas de produção do conteúdo jornalístico, da apuração, redação, publicação até a distribuição da informação (BRAMBILLA, 2005a).

A ideia em torno do conceito participação, na internet, se baseia em toda a produção de conteúdo feita por qualquer “interagente”<sup>19</sup>, através de sites e blogs<sup>20</sup>, comumente referenciada pelos termos jornalismo cidadão (*citizen journalism*), jornalismo participativo, jornalismo de

---

<sup>19</sup> Os pesquisadores Alex Primo e Marcelo Träsel, se utilizam do termo do termo “interagente” em vez de “usuário” no artigo “Webjornalismo participativo e a produção aberta de notícias” (2006), pois o primeiro “destaca a participação ativa no processo interativo” (2006, p. 4).

<sup>20</sup> O espaço dos blogs também tem sido ocupado pelos denominados jornalistas blogueiros, geralmente profissionais com carreiras consolidadas. Por vezes, a atuação desse profissional se resume em repercutir informações produzidas pela própria mídia, se diferenciando por adotar um tom mais autoral, atuando como um formador de opinião. Um exemplo no brasileiro é o “Blog do Noblat”, mantido pelo jornalista Ricardo Noblat, na versão digital do jornal O Globo (MENDONÇA; PEREIRA; LEAL-ADGHIRNI, 2012).

base (*grassroots journalism*), e jornalismo de código ou fonte aberta (*open source journalism*). A distinção entre os termos, por vezes, é dificultada em virtude de suas similaridades. Diante disso, nos centraremos na compreensão do jornalismo *open source*, que apresenta elementos mais relevantes para a contextualização e análise do objeto de estudo da presente pesquisa.

O movimento *open source*, por vezes confundido com o *software livre*<sup>21</sup>, tem como proposta incentivar um modelo de negócio alternativo ao sistema tradicional de programação, por meio da produção intelectual colaborativa. Basicamente, a ideia é permitir que qualquer pessoa tenha acesso ao código fonte de modo a contribuir para eliminação de falhas e para o aprimoramento das capacidades de determinado software. Ideia compartilhada pelas práticas que têm se denominado jornalismo *open source*. O termo foi utilizado pela primeira vez em 1999, por Andrew Leonard, em artigo publicado no *Salon*, tradicional site progressista norte-americana<sup>22</sup>. Leonard conta a história da publicação de um artigo sobre ciberterrorismo no site *Slashdot* (1997), que recebeu diversas críticas e correções por parte dos leitores. Em referência ao mesmo episódio, Castilho e Fialho (2009), destacam que:

O tema produção colaborativa de notícias entrou para o vocabulário da comunicação em 1999, quando a revista *Jane's*, especializada em armas e equipamentos bélicos, decidiu suspender a publicação de um artigo sobre ciberterrorismo depois que o texto submetido aos leitores da revista on-line *Slashdot* recebeu uma avalanche de críticas e correções.

Foi a primeira vez que uma publicação altamente respeitada admitiu o princípio de que a soma dos conhecimentos dos seus leitores era maior do que a dos especialistas de renome mundial, que tradicionalmente assinam os textos da *Jane's*, considerada uma bíblia dos armamentos por militares do mundo inteiro. O artigo foi reescrito com a aceitação das observações de 250 colaboradores voluntários mais 35 cartas de especialistas renomados (CASTILHO; FIALHO, 2009, p. 138).

No *Slashdot*, não há moderação, são os usuários que checam a veracidade do conteúdo. A responsabilidade pelas publicações é compartilhada por autores e leitores, “quem lê é quem comenta e avalia” (NOGUEIRA, 2002, p. 6). Na realidade, são os “utilizadores que fazem o site. São eles que pesquisam, que escrevem, que comentam, sem pretensões ao jornalismo (MOURA, 2002, p. 3). Outro exemplo da prática do jornalismo *open source* é o *Indymedia* (1999)<sup>23</sup>, site que concede a oportunidade de o próprio público produzir o conteúdo disponibilizado. A moderação é feita por um grupo de usuários cadastrados, que são selecionados de forma randômica, dentro de determinado período de tempo. A iniciativa possui

---

<sup>21</sup> A licença de software livre é também uma licença de código aberto, ou seja, é permitido ao acesso ao código de determinado software. No entanto, o contrário não é aplicável, pois o movimento adota um discurso mais politizado enquanto o open source tem uma preocupação mais técnica.

<sup>22</sup> Disponível em: < [http://www.salon.com/1999/10/08/geek\\_journalism/](http://www.salon.com/1999/10/08/geek_journalism/)>. Acesso em: 20 de janeiro de 2014.

<sup>23</sup> Disponível em: <[www.indymedia.org/or/index.shtml](http://www.indymedia.org/or/index.shtml)>. Acesso em: 8 de julho de 2014.

um capítulo brasileiro, o Centro de Mídia Independente (2006)<sup>24</sup>.

Há também o site sul coreano *OhmyNews* (2004), que tem como *slogan* “cada cidadão é um repórter”. O site utiliza um sistema de submissão de artigos. Os interessados se cadastram, aceitando os termos de uso e o código de ética. Ao se cadastrar no site, o usuário passa a possuir uma conta, na qual submete suas propostas de texto, que são avaliadas e podem passar por edição pela comunidade de moderadores antes de serem disponibilizadas (LEONARD, 1999; NOGUEIRA, 2002; MOURA, 2002; BRAMBILLA, 2005a; BRAMBILLA, 2005b).

Conforme destacado por Luís Carlos Nogueira (2002), o jornalismo *open source* expande os moldes da dialética entre leitor e jornalista, para além dos típicos espaços de opinião (cartas dos leitores, *opinion makers*<sup>25</sup>, editoriais, críticas), pois:

em primeiro lugar, o leitor torna-se produtor de notícias, ele traz a informação para o espaço público; mas, mais importante, ele contribui para a estipulação da agenda informativa e social, ou seja, torna-se editor, ou co-autor, crítico da informação. Ele contribui para a gestão dos factos, das ideias, das opiniões; não só tem voz, como dá voz. Os critérios da visibilidade, da criação do espaço para que algo apareça, passa a ser uma incumbência, uma competência e uma faculdade sua através da moderação (NOGUEIRA, 2002, p. 2).

Outro termo que têm se utilizado para se referir a colaboração entre profissionais e público na produção de conteúdo jornalístico é o conceito de *crowdsourcing*, que entende “o público como fonte de notícia ou conteúdos produzidos por usuários – enfatiza o poder do público num projeto específico e demonstra como um grupo grande de indivíduos comprometidos entre si pode superar a atuação de um grupo reduzido de profissionais experientes (e pagos)” (BRIGGS, 2007, p. 48).

O jornalismo *open source* e o *crowdsourcing*, ajudam a tornar a informação mais consistente, mas apesar dos benefícios, também inspira desconfiança por parte dos jornalistas. Especialmente nos que sentem seu status profissional ameaçado. Afinal, como destacado por William H. Dutton, diretor do *Oxford Internet Institute*, os “indivíduos conectados na rede estão se tornando” um 'quinto estado'<sup>26</sup> (PAVLIK, 2011, p. 118).

No entanto, embora o público tenha conquistado mais espaços de expressão e de participação na produção de conteúdo jornalístico, o papel do jornalista profissional, ainda parece estar assegurado. No artigo *Jornalismo e democracia: o papel do mediador* (2011),

---

<sup>24</sup> Disponível em: < [www.midiaindependente.org](http://www.midiaindependente.org)>. Acesso em: 8 de julho de 2014

<sup>25</sup> Líderes de opinião – que tem influência sobre a opinião pública.

<sup>26</sup> Termo também utilizado para se referir ao Wikileaks, em referência ao seu papel de monitor dos três poderes constitucionais (executivo, legislativo e judiciário), e da imprensa, comumente interpretada como quarto poder.

Francislaine Munhoz Moraes e Zélia Leal Adghirni, apresentam a mediação feita pelo jornalista “como uma das principais características do jornalismo digital” (2011, p. 11). As pesquisadoras acreditam “que esse contexto não suprimiu a histórica função mediadora jornalística, pelo contrário, 'o volume cada vez maior de informações reforça o papel do jornalista como mediador entre o mundo e os cidadãos' (WOLTON, 2004, p. 311) (2011, p. 2). Munhoz e Adghirni, inferem que "as práticas jornalísticas podem migrar do conceito de 'notícia para o público' rumo à 'notícia com o público'" (2011, p. 11). "Acreditamos que essas possibilidades de interação criam novos contornos à posição histórica do jornalista como mediador do debate público" (2011, p. 12).

Afora as implicações no jornalismo, a criação coletiva, base do movimento *open source*, tem fomentado a constituição de um novo paradigma em torno da ideia de direitos autorais (*copyright*). De acordo com Stephan Kinsela (2010), o *copyright* pode ser compreendido como uma espécie de licença concedida apenas ao proprietário de determinada obra para reproduzi-la. No que concerne à lei de direitos autorais, “terceiros que não firmaram contrato com o autor são impedidos de copiar ou lucrar como o trabalho original” (2010, p. 46). Por exemplo:

se A escreve um romance, ele possui um direito autoral sobre esse “trabalho”. Se ele vende uma cópia física do romance para B, na forma de livro, então B possui apenas aquela cópia física do romance; B não possui o “romance” em si, e não está habilitado a fazer uma cópia do romance, mesmo usando seu próprio papel e tinta. Assim, mesmo se B possuir a propriedade material do papel e da impressora, ele não pode usar sua própria propriedade para criar outra cópia do livro de A. Apenas A tem o direito de copiar o livro (daí o termo em inglês “copyright”) (2010, p.14)

O *copyright* integra um conceito mais abrangente: o de propriedade intelectual. Lawrence Lessig, professor de direito da Universidade de Havard, autor do livro *Cultura Livre* (2004), que defende a liberdade de compartilhamento e a edição de trabalhos e de obras criativas, questiona o conceito de propriedade intelectual. Segundo Lessig (2004), estamos cada vez mais substituindo “uma cultura livre por uma cultura de permissão” (2004, p. 29). O autor acredita que esteja havendo um “extremismo nos direitos à propriedade [intelectual]” de modo que “a função da lei é cada vez menos apoiar a criatividade e cada vez mais proteger certas indústrias da competição” (2004, p. 39).

Dentro de uma perspectiva libertária (*libertarian*, no original em inglês), Kinsela (2010), considera que direitos de propriedade são aplicáveis apenas a bens tangíveis escassos. Para Kinsela, “a função social e ética fundamental dos direitos de propriedade é prevenir conflito interpessoal quanto a recursos escassos” (2010, p. 25). Ideias não seriam recursos escassos (2010, p. 27), pois a apropriação da ideia de determinada pessoa não faz com que seu

dono original a perca, e sim que a ideia passe a ser compartilhada por duas pessoas. Tal compartilhamento ainda pode contribuir para a conformação de uma nova ideia, desenvolvida com base na primeira. Segundo Kinsela, "os direitos de propriedade reais e tangíveis resultam de uma escassez natural e são consequência da tentativa de manter a posse de uma propriedade física que não pode estar nas mãos de mais de uma pessoa ao mesmo tempo"<sup>27</sup>. É por isso que, na percepção de Kinsela, "a lei, então, deveria proteger direitos individuais sobre o próprio corpo e recursos escassos legitimamente adquiridos (propriedade). [Pois] não existe um direito natural a objetos ideais – às inovações ou criações intelectuais – mas apenas a recursos escassos" (2010, p. 39).

Foi no questionamento do conceito de direitos autorais e de propriedade intelectual que surgiu a *copyleft*. Criado pela *Free Software Foundation*, em 1989, a licença pode ser resumida na expressão “pegue e leve” ou como um trocadilho com o termo *copyright*, para dizer “todos os direitos revertidos” em substituição ao “todos os direitos reservados” (*all rights reserved*). A licença *copyleft* não indica limitações para uso da obra, nem mesmo no que diz respeito ao uso comercial. A criação e disseminação do conceito está vinculado aos nomes de membros movimento software livre.

Embora questione o conceito de propriedade intelectual, Lawrence Lessig (2004) é um defensor dos direitos autorais, mas considera o sistema tradicional para concessão de licenças de uso de obras criativas burocrático. Diante disso, com o objetivo de facilitar a concessão de uso de obras criativas com menos restrições que o *copyright* tradicional, que reserva todos os direitos ao autor, em 2001, Lessig fundou a organização não governamental *Creative Commons* (CC), que flexibiliza os direitos do autor de acordo com a licença CC adotada. As licenças compreendem desde a abdicação total dos direitos a restrição de edição e uso comercial da obra<sup>28</sup>.

### **2. 3 Crise ou transição: alternativas para o financiamento do jornalismo**

As pesquisas sobre jornalismo, internet e tecnologias digitais, por vezes partem da premissa de que estamos vivenciando um cenário de crise na indústria jornalística. Essa crise, que geralmente faz referência ao modelo de captação de receita do setor, teria origem na queda

---

<sup>27</sup> Disponível em: <<http://www.libertarianismo.org/index.php/artigos/propriedade-intelectual-impede-competicao/>>. Acesso em: 7 de julho de 2014.

<sup>28</sup> Disponível em: <[http://pt.wikipedia.org/wiki/Creative\\_Commons](http://pt.wikipedia.org/wiki/Creative_Commons)>. Acesso em: 8 de julho de 2014.

no número de leitores de jornais impressos inicialmente percebida em países europeus e nos EUA, no final da década de 1960, quando “a diagramação digital barata e a impressão offset levaram ao crescimento explosivo de produtos impressos segmentados, capazes de atingir o público almejado pelos anunciantes (MEYER, 2007, p. 48), e intensificada após a década de 1990<sup>29</sup>, diante da redução dos custos e do acesso facilitado aos meios de produção e distribuição de informações, oportunizadas pela internet e por tecnologias digitais. No entanto, a crise no setor, integra um movimento de transição maior, no qual não apenas os modelos de financiamento do jornalismo estão sendo repensados, mas o campo como um todo, conforme verificamos no tópico anterior, suas práticas, processos e espaços de produção estão se reconfigurando.

Na primeira década dos anos 2000, quando houve o investimento em produtos jornalísticos exclusivos para a internet (PAVLIK, 2001), o processo de transição da produção de conteúdo jornalístico impresso para o ambiente digital encontrou diversos desafios. As dificuldades financeiras presentes no setor desde o final da década de 1960, em decorrência da maior distribuição da audiência e da receita publicitária se agravaram. Impressos renomados enfrentaram expressiva queda na circulação, devido à migração de leitores para internet, que levaram consigo anunciantes publicitários<sup>30</sup>, inclusive os classificados (de empregos, imóveis e veículos automotivos), fatia importante do lucro da indústria de jornais (BASILE, 2009, p. 162). Wolfgang Krach, subeditor-chefe da edição impressa do *Süddeutsche Zeitung*, um dos principais jornais nacionais da Alemanha, considera que a interpretação errônea do “jornalismo online como apenas outro canal de distribuição para o jornalismo impresso”, materializada na simples reprodução do conteúdo da edição impressa do dia seguinte no site online, resultou em duas falácias: “A primeira foi a esperança de que os sites online iriam gerar novos compradores para o produto impresso, e a segunda, de que as receitas em publicidade dos websites cobririam os custos editoriais – um objetivo que poucas publicações atingiram”<sup>31</sup>.

De acordo com dados do estudo *State of the News Media 2014*, realizado anualmente pelo *Pew Research Center*, sobre a mídia norte-americana, “mais de três quartos das receitas

---

<sup>29</sup> Em 1989 nasceu a World Wide Web (referenciada apenas como web ou pela sigla WWW). Sua invenção contribuiu para a criação dos navegadores (browsers). O primeiro, denominado Mosaic, foi lançado em 22 de abril de 1993 (QUADROS, 2002, p. 1-2). No ano seguinte, em 1994, ocorreu o lançamento do site de buscas Yahoo.

<sup>30</sup> Na internet, a receita publicitária tem se concentrado nas mãos das empresas de tecnologia, como Google e Facebook, que oferecerem a possibilidade de fornecer publicidade personalizada de acordo com dados de navegação e de informações pessoais fornecidas pelos usuários em redes sociais.

<sup>31</sup> Disponível em: <[http://www.observatoriodaimprensa.com.br/news/view/\\_ed761\\_crise\\_dos\\_jornais\\_chega\\_a\\_alemanha](http://www.observatoriodaimprensa.com.br/news/view/_ed761_crise_dos_jornais_chega_a_alemanha)>. Acesso em: 4 de junho de 2014.

classificadas de impressão foi perdida desde 2000”. Entre 2003 e 2013, “os anúncios impressos caíram de US\$ 45 bilhões para US\$ 19 bilhões”. Grande parte desse declínio deu-se no varejo (porcentagem mais representativa da publicidade impressa) e em anúncios nacionais<sup>32</sup>. Por exemplo, em novembro de 2008, o *New York Times* registrou a perda de 20,9% da verba em publicidade, em comparação ao mesmo período de 2007.<sup>33</sup> De acordo com Juliano Basile (2009), na tentativa de restituir a saúde financeira do jornal,

no início de dezembro, o grupo divulgou um plano para hipotecar a sua nova sede em Manhattan. O objetivo era conseguir um empréstimo de US\$ 225 milhões, dinheiro que seria utilizado para solucionar problemas no fluxo de capital do jornal causados pela queda nas receitas e pela falta de crédito. No fim de dezembro de 2008, o Times anunciou a venda da sua participação na New England Sports Ventures, dona do time de beisebol Boston Red Sox. A meta aqui era a de arrecadar US\$ 166 milhões. Em janeiro de 2009, o New York Times tomou uma decisão polêmica e inovadora para enfrentar a crise de queda de tiragem e de perda de anunciantes: o jornal resolveu vender espaços publicitários na primeira página. O primeiro anúncio desse tipo foi publicado naquela data no canto inferior da capa do jornal (BASILE, 2009, p. 163).

Entre 2005 e 2010, os países chamados de emergentes vivenciavam um movimento oposto ao dos países considerados desenvolvidos. Em vez de crise, o cenário era de expansão, marcada pelo crescimento tanto no número de leitores quanto no faturamento com receita publicitária. Contudo, dados do Escritório Internacional de Auditoria de Circulação (IFABC), mostram que essa tendência em países emergentes acabou em 2011. “Agora a circulação está em queda em quase todas as grandes economias”.<sup>34</sup> De acordo como o IFABC, veículos de comunicação “em 23 países venderam US \$123,5 milhões de jornais por mês em 2011, quase US\$ 2 milhões a menos do que em 2010, uma queda de 1,6%”. À época da divulgação dos dados, o Brasil estava dentro do grupo que não havia reportado quedas. Situação que não se manteve por muito tempo. Informações do Instituto Verificador de Circulação (IVC), indicam um decréscimo gradual na circulação mensal de jornais no Brasil. Em 2012, a circulação apresentou uma redução de 1,8%, na comparação com 2011. E nesse ritmo, em 2013, a indústria arrecadou R\$ 4,3 milhões, o que representa uma queda de 1,9%, se comparado com os R\$ 4,52 milhões arrecadados em 2012<sup>35</sup>.

---

<sup>32</sup> Disponível em: <<http://www.theatlantic.com/business/archive/2013/03/this-is-the-scariest-statistic-about-the-newspaper-business-today/274125/>>. Acesso em: 29 de junho de 2013.

<sup>33</sup> Em 2008, as dificuldades enfrentadas pelo New York Times e pela indústria jornais, teve como contexto a recessão. No entanto, como demonstramos, os problemas do setor não tiveram origem nesse período, pois são enfrentados desde o fim da década de 1960. A internet e o contexto de crise na economia mundial, apenas agravaram um cenário que já existia.

<sup>34</sup> Disponível em:

<[observatoriodaimprensa.com.br/news/view/\\_ed734\\_crise\\_dos\\_jornais\\_impessos\\_chega\\_aos\\_paises\\_emergentes](http://observatoriodaimprensa.com.br/news/view/_ed734_crise_dos_jornais_impessos_chega_aos_paises_emergentes)>. Acesso em: 5 de junho de 2014

<sup>35</sup> Disponível em: <<http://www.meioemensagem.com.br/home/midia/noticias/2014/01/27/Circulacao-de-jornais-cai-de-1-9-em-2013.html>>. Acesso em: 11 de junho de 2014.

Embora seja difícil apontar precisamente as causas da queda no consumo de jornais em diferentes contextos, assim como nas economias desenvolvidas, os países emergentes têm apresentado um aumento gradativo no acesso à internet e no uso de smartphones<sup>36</sup>, principais aspectos relacionados à descentralização do público e da receita publicitária dos jornais.

Philip Meyer (2007) sugere que o “monopólio natural dos jornais” e a condição de “jornal guarda-chuva”, mantido durante muitos anos pelos veículos de comunicação, em decorrência do custo para se iniciar um veículo, estão sendo abalados pelo contínuo desenvolvimento de tecnologias que reduzem o custo inicial de um veículo de comunicação. A proliferação de canais em vez de escassez dos meios de produção, provoca a escassez de atenção. Pois a capacidade de apreensão do público é bastante reduzida em comparação com grande volume de informações produzidas (2007, p. 51).

Dentro de uma perspectiva semelhante, Chris Anderson, no livro *Cauda longa* (2007), considera que o mercado de notícias e informações passou de uma situação de escassez para um estado de abundância, e afirma que “cada vez mais o mercado de massa se converte em massa de nichos” (2007, p. 8). Para atender a essa massa de nichos, Meyer acredita que as empresas jornalísticas, antes acostumadas com margens de lucro significativa, entre de 20% a 40%, terão que passar a operar com uma arrecadação bastante reduzida, próxima a do varejo, menos de 10%, algo em torno de 6% ou 7%” (2007, p. 48-49).

Com o fracasso do modelo de financiamento da mídia tradicional, na internet, Mayer considera que os jornais consolidados encontram-se diante de dois cenários possíveis. Os atuais donos de veículos podem optar por extrair o máximo de lucratividade que conseguirem, mesmo que isso signifique o fim do negócio, ou aceitar “a realidade da nova competição”, investir “no aprimoramento de produtos que explorem totalmente o poder da mídia impressa” e transformarem “os jornais em grandes players num mercado de informação que inclui a mídia digital” (MEYER, 2007, p. 51). Dentro do primeiro grupo parece estar o *New York Times*. Em março de 2011, o jornal adotou o sistema de assinaturas digitais, conhecido como *paywall* poroso, em que “o leitor precisa pagar após determinada quantidade de textos lidos”.<sup>37</sup>

Embora o jornal tenha enfrentado queda na receita publicitária no segundo semestre de

---

<sup>36</sup> Disponível em:

<observatoriodaimpresa.com.br/news/view/\_ed734\_crise\_dos\_jornais\_impresos\_chega\_aos\_paises\_emergentes>. Acesso em: 5 de junho de 2014

<sup>37</sup> Disponível em:

<observatoriodaimpresa.com.br/news/view/\_ed734\_crise\_dos\_jornais\_impresos\_chega\_aos\_paises\_emergentes>. Acesso em: 5 de junho de 2014

2013, o faturamento aumentou, em decorrência do “crescimento de quase 40% na base de assinantes digitais em relação ao segundo trimestre de 2012”<sup>38</sup>. Apesar de no período de 2003-2013, a publicidade na internet ter apresentado um crescimento de US\$ 1,2 bilhões para US\$ 3,3 bilhões, “o aumento total de dez anos em publicidade digital não é ainda suficiente para superar o declínio médio de um único ano em anúncios impressos desde 2003”<sup>39</sup>. A receita publicitária tem cada vez mais migrado para as empresas de tecnologia, e o modelo de financiamento baseado em assinaturas via *paywall* ainda encontra obstáculos para se estabelecer como uma ferramenta bem sucedida, especialmente ao se considerar a característica circulação de conteúdo gratuito na internet.

É neste cenário de mudanças, em que consolidados veículos de comunicação parecem vivenciar simultaneamente um movimento de crise e de transição, que iniciativas exclusivamente digitais, satisfeitas com índices de lucro menores e interessadas em produzir conteúdo especializado e em profundidade, sobre temas ausentes ou pouco privilegiados pelas organizações de mídia tradicional, têm representado parte importante e em desenvolvimento dentro do sistema de mídia em conformação. Tais iniciativas buscam inovar nos processos e produtos jornalísticos, bem como em seus modelos de captação de receita.

Para escapar da dependência do patrocínio de fundações filantrópicas e conquistar sua sustentabilidade, organizações jornalísticas sem fins lucrativos, localizadas nos Estados Unidos, têm investido em modelos alternativos para captação de receita. A estrutura menor, somada ao fato de que grande parte das organizações foram criadas em meio ao cenário de crise na indústria de jornais e originalmente em ambiente digital, por meio de patrocínios de fundações filantrópicas parecem contribuir para que as iniciativas sem fins lucrativos adotem uma postura mais disposta a desenvolver modelos diversificados de receita.

Um dos principais exemplos na diversificação de fontes de receitas, dentre as organizações sem fins lucrativos é o *Texas Tribune*, que gera cerca de 20% de sua receita de cada uma de suas cinco fontes. No ano de 2013, a receita de US\$ 5,4 milhões foi gerada da seguinte forma: 23% de patrocinadores corporativos; 16% de doadores individuais; 22% de eventos; 18% de fundações; 13% da adesão de membros (são seis níveis de adesão e uma escala de benefícios, a partir de US\$10 a US\$500 por ano). Com esse sistema, o *Tribune* consegue cobrar mais pela adesão do que pela assinatura. Apesar de a organização ser sem fins lucrativos,

---

<sup>38</sup> Disponível em: <<http://oglobo.globo.com/sociedade/tecnologia/apesar-da-queda-na-publicidade-nyt-lucra-no-2-trimestre-9317719>>. Acesso em: 1 de agosto de 2013.

<sup>39</sup> Disponível em: <<http://www.theatlantic.com/business/archive/2013/03/this-is-the-scariest-statistic-about-the-newspaper-business-today/274125/>>. Acesso em: 29 de junho de 2013

a comparação da arrecadação total (US\$ 5,4 milhões) com as despesas (US\$ 4,7 milhões), revela que o *Texas Tribune* gerou um superávit saudável<sup>40</sup>. Abordaremos mais especificamente as organizações sem fins lucrativos e seus modelos de financiamento no Capítulo III.

Na busca por fontes de receita alternativas para o financiamento do jornalismo, Gustavo Cardoso chama a atenção para a possibilidade “de comercialização de acesso a arquivo, a venda de acesso à internet ou a criação e hospedagem de sites (CARDOSO, 2007, p. 205). Outra possibilidade de financiamento, que têm ganhado evidência no jornalismo ocorre por meio do *crowdfunding*, uma variação da tradicional “vaquinha”, prática que se constitui na reunião de um grupo de pessoas dispostas a doar pequenas quantias em prol de uma causa, e que tem sido reproduzida na internet.

O *Kickstarter*<sup>41</sup> foi um dos primeiros sites de *crowdfunding* do mundo, criado em 2009, e serviu de inspiração para o lançamento da plataforma brasileira Catarse<sup>42</sup>, em 2011. Um traço central para caracterização e compreensão do *crowdfunding* é sua cultura do trabalho por projetos pontuais. Tanto o *Kickstarter* quanto o Catarse operam dentro da mesma lógica. O proponente de um projeto em busca de financiamento deve criar uma conta no site, submeter o projeto com orçamento e recompensas a serem concedidas de acordo com o valor doado pelo público. Após a submissão, a equipe do site avalia o projeto, se aprovado é disponibilizado no site, para que os interessados possam doar. Partindo do princípio tudo ou nada, as doações são entregues ao proponente do projeto, apenas se a meta for atingida.

Ambos os sites não fazem restrições quanto aos temas abordados nos projetos. E em meio a multiplicidade de propostas submetidas, que buscam subsídio para realização de viagens, produção de filmes e livros dentre outros, o jornalismo tem se destacado no uso do *crowdfunding*. Em março de 2014, o Catarse lançou o canal “O Sujeito”<sup>43</sup>, espaço que reúne projetos em prol da produção de conteúdo jornalístico independente<sup>44</sup>. Assim como na plataforma tradicional do Catarse, “os autores apresentam suas ideias de pautas e como pretendem desenvolvê-las, qual será o custo e o prazo de produção e as pessoas interessadas apoiam diretamente o jornalista”.<sup>45</sup>

---

<sup>40</sup>Disponível em: <<http://ijnet.org/pt-br/blog/como-tres-sites-de-noticias-independentes-sobreviveram-os-primeiros-cinco-anos>>. Acesso em: 17 de abril de 2014.

<sup>41</sup>Disponível em: <<https://www.kickstarter.com/>>. Acesso em: 5 de julho de 2014.

<sup>42</sup> Disponível em: <<http://www.catarse.me/pt>>. Acesso em: 5 de julho de 2014.

<sup>43</sup> Disponível em: <<http://osujeito.catarse.me/>>. Acesso em: 5 de julho de 2014.

<sup>44</sup> Disponível em: <<http://blog.catarse.me/o-sujeito-novo-canal-de-jornalismo-independente-no-catarse-e-uma-proposta-de-transicao/>>. Acesso em: 5 de julho de 2014.

<sup>45</sup> Disponível em: <<http://blog.catarse.me/o-sujeito-novo-canal-de-jornalismo-independente-no-catarse-e-uma-proposta-de-transicao/>>. Acesso em: 5 de julho de 2014.

Na pesquisa *A vaquinha não foi pro brejo: como o financiamento coletivo pode ajudar o jornalismo* (2013)<sup>46</sup>, Marcela Donini diferencia o *crowdfunding* do financiamento coletivo. Para a pesquisadora, enquanto o primeiro está ligado ao sistema de recompensas, o segundo se apresenta como um conceito mais amplo. Em suas palavras: “entendo todo *crowdfunding* como um financiamento coletivo e normalmente sinônimo de microfinanciamento; mas nem todo financiamento coletivo é um *crowdfunding* se entendermos que este é o sistema que oferece recompensas extras aos doadores” (DONINI, 2013). Dados da pesquisa “Retrato do financiamento coletivo no Brasil 2013/2014”<sup>47</sup>, realizada pelo Catarse, apontam que embora a recompensa represente um elemento importante nas campanhas de *crowdfunding*, a decisão por apoiar um projeto parte muito mais da crença na causa do que pela recompensa oferecida.

Uma das causas intrínsecas a muitos projetos é a diversificação da pauta cultural e informativa. O estudo *Microfinanciamento e pluralização: comparação das coberturas do webjornal participativo Spot.Us e da imprensa americana*<sup>48</sup> (2012), de Marcelo Träsel e Marcelo Fontoura, verificaram que iniciativas como *Spot.us* e *Voices of San Diego* contribuem para o aumento do percentual de publicações sobre temas “negligenciados pela mídia”, como meio ambiente e sustentabilidade.

O *crowdfunding* também pode conceder a independência buscada por muitas iniciativas jornalísticas em relação aos poderes públicos e privados. Mas para que essa independência seja realmente exercida, Donine lembra que é preciso tomar cuidado com o conflito entre “interesse público” e “interesse do público”. Afinal, no anseio de agradar ao público financiador dos projetos, por vezes, os financiados podem vir a privilegiar conteúdos de entretenimento, o que geralmente ocorre na mídia tradicional quando busca conquistar mais audiência para obter aumentar a receita publicitária.

## **2.4 Jornalismo empreendedor: jornalistas como protagonistas**

Conforme apresentamos até aqui, as transformações ocasionadas pela internet e pelas tecnologias digitais no sistema de mídia, também provocaram mudanças na prática jornalística e na lógica organizacional da indústria de veículos jornais. Afetaram seu modelo de financiamento, ou seja, sua forma de fazer negócios, os processos de produção, o produto e até mesmo sua estratégia de distribuição. São constantes os esforços para reinvenção da narrativa

---

<sup>46</sup> Disponível em: <[https://crowdfunding\\_no\\_jorn.creatavist.com/story/8825](https://crowdfunding_no_jorn.creatavist.com/story/8825)>. Acesso em: 5 de julho de 2014.

<sup>47</sup> Disponível em: <<http://pesquisa.catarse.me/>>. Acesso em: 5 de julho de 2014.

<sup>48</sup> Disponível em: <<http://seer.ufrgs.br/intexto/article/viewFile/30384/23477>>. Acesso em: 5 de julho de 2014.

jornalística, da apresentação do produto e da composição da receita, tradicionalmente baseada na circulação e na venda de espaços publicitários.

Em um cenário de incertezas, não apenas os empresários de mídia são desafiados a repensarem seus negócios. O jornalismo como um todo se coloca em questão e sua peça fundamental, o jornalista, se torna, em grande medida, protagonista no processo de incorporação e na promoção das mudanças. Dentro desse contexto, os requisitos básicos para o profissional de jornalismo têm se reconfigurado e a competição pelas vagas na mídia tradicional se tornou mais acirrada. A redução no lucro dos jornais, somada à introdução jornalista multimídia, que tem domínio de habilidades múltiplas, contribuíram para a redução do número de profissionais atuantes em redações em tempo integral.

Dados da Associação Americana de Editores de Jornais (ASNE), revelam que “16.200 profissionais que trabalhavam em redações em período integral foram dispensados entre 2003 e 2012”<sup>49</sup>. No Brasil, as demissões foram percebidas de forma mais clara em 2013, quando houve diversos grandes cortes de pessoal, prática denominada de “passaralhos”. O termo “remete a pássaros, revoadas de algo que destrói tudo por onde passa”, e é utilizado como jargão para se referir às “demissões em massa nos meios de comunicação”<sup>50</sup>.

De acordo com informações da reportagem “A revoada dos passaralhos”, produzida pela Agência Pública, se considerarmos “apenas os jornalistas registrados em carteira e somente na cidade de São Paulo, foram registradas 280 demissões homologadas de janeiro a abril desse ano (2013), 37,9% a mais que no mesmo período de 2012, quando foram registradas 203 homologações por conta de demissões”. Segundo a reportagem, diante disso “tudo indica que 2013 será pior que o ano passado, quando mais de 1.230 jornalistas foram demitidos de redações no Brasil”. A justificativa para os cortes de pessoal foram as reestruturações, que na percepção dos autores da reportagem, “nada mais são que novas formas de organizar o trabalho usando menos pessoas e mais tecnologia”<sup>51</sup>.

Apesar do panorama sombrio, o relatório *State of the News Media 2014*, revela que as empresas de notícias exclusivamente digitais, geraram cinco mil novos postos de trabalho em 2013. Para obter esse número, o *Pew Research Center* entrevistou 468 companhias, 30 delas classificadas como “grandes empresas”, como *Huffington Post*, *Gawker*, *BuzzFeed* e *ProPublica*. Dentre as efetivações, 1.100 foram feitas pelo site de notícias *Vice*<sup>52</sup>. Mas cabe

---

<sup>49</sup> Disponível em: <[observatoriodaimprensa.com.br/news/view/\\_ed792\\_novas\\_tecnologias\\_velhas\\_preocupacoes](http://observatoriodaimprensa.com.br/news/view/_ed792_novas_tecnologias_velhas_preocupacoes)>. Acesso em: 13 de julho de 2014.

<sup>50</sup> Disponível em: <<http://apublica.org/2013/06/revoada-dos-passaralhos/>>. Acesso em: 10 de junho de 2013.

<sup>51</sup> Disponível em: <<https://news.vice.com/>>. Acesso em: 8 de agosto de 2014.

<sup>52</sup> Disponível em: <<https://news.vice.com/>>. Acesso em: 8 de agosto de 2014.

ressaltar que nem todas as contratações realizadas pela empresa foram para o departamento editorial<sup>53</sup>, e, embora as vagas geradas nos veículos digitais ajudem a conformar um cenário menos sombrio, o número de contratações ainda não se compara ao da redução de pessoal.

A mídia tradicional bem como as iniciativas exclusivamente digitais não absorve grande parte da mão de obra jornalística, composta por profissionais experientes e recém graduados. Diante disso e munidos por informações que relacionam a redução de pessoal e o número de contratações com as reestruturações e com a adoção de mais tecnologia, jornalistas podem adotar uma postura negativa ante as inovações tecnológicas, às interpretando muito mais como uma ameaça do que como um benefício à profissão.

No entanto, as mesmas tecnologias que têm sobrecarregado o jornalista multimídia e reduzido o número de profissionais na mídia tradicional também o concedeu maior autonomia de trabalho. Fora das redações tradicionais, o jornalista tem a possibilidade de empreender um negócio próprio em ambiente digital, com baixos custos iniciais. A principal questão é que, para criar uma empresa sustentável é necessária uma característica até então pouco presente na categoria: o empreendedorismo. O jornalista, acostumado a trabalhar nos principais veículos de comunicação, parecem sustentar certa aversão à busca pelas condições financeiras, para sustentar o próprio trabalho, aspecto também compartilhado pelas iniciativas em jornalismo alternativo.

De acordo com o pesquisador Rosental Calmon Alves, que busca compreender como a lógica de trabalho dos *startups* podem auxiliar o jornalista empreendedor a criar projetos jornalísticos, destaca que apesar do receio em tratar o jornalismo como produto, é preciso vencer este medo e pensar que o jornalismo é produto do trabalho de um jornalista que dever ser remunerado<sup>54</sup>.

Na mídia tradicional, a tarefa de pensar sobre a arrecadação de receita é função do setor comercial, bem como o papel de tornar a vida dos jornalistas menos agradável. São os funcionários do setor comercial que incluem uma publicidade em metade da página do jornal, quando não impõem limitações para financiar uma grande reportagem ou excluem totalmente a possibilidade de executá-la, devido aos altos custos.

---

<sup>53</sup> Disponível em: <<http://www.journalism.org/packages/state-of-the-news-media-2014/>>. Acesso em: 13 de julho de 2014.

<sup>54</sup> Mini-curso sobre “Jornalismo Empreendedor: aprendendo com as startups pra lançar nossos projetos jornalísticos”, ministrado durante o 9º Congresso Internacional de Jornalismo Investigativo, em São Paulo, de 24 a 26 de julho de 2014

A separação entre a redação e o comercial ainda existe, se não fisicamente em novas iniciativas em jornalismo, pelo menos permanece presente no imaginário dos jornalistas. Mas essa percepção parece estar mudando. Jornalistas atuantes em grandes veículos de comunicação foram acostumados a receber seus salários e a ter o material de trabalho, mesmo que em estado precário, ao alcance das mãos para executar suas reportagens. O trabalho do jornalista sempre foi produzir conteúdo e ponto. Sem se preocupar sobre como os contracheques eram pagos e com quais recursos as rotativas do jornal estavam operando.

No cenário atual, mesmo os jornalistas que não desejam criar negócios próprios, para se manterem no mercado de trabalho, competindo vagas na mídia tradicional, são requisitados a desenvolver habilidades de administração e negócios, pois desta forma estarão mais capacitados para auxiliar a mídia tradicional a desenvolver novos produtos, serviços e a incorporar novos processos.

Conforme destacado por Marcia Parker, professora da disciplina de empreendedorismo para o jornalismo em Berkeley, nos Estados Unidos, “*while not everyone will want to start their own businesses, they need to understand that drive and bring that spirit into even traditional newsrooms that are looking to create new editorial products and services*”<sup>55</sup>. Dessa forma, o trabalho do jornalista não mais se limita apenas em produzir o conteúdo, mas em pensá-lo como um todo, desde o financiamento até a estratégia de distribuição. Para Jay Rosen, fundador do *NewAssignment.net* e professor de jornalismo na *New York University*:

What’s different today is not that every journalist has to be an entrepreneur or think about striking out on her own; to say that would be hype, an overreaction and inaccurate. Rather, it’s that some of the best opportunities lie in that direction. And for young people there is less of a need to wait for your shot at glory and high achievement. So for those who are extremely talented, ambitious and focused on succeeding in journalism, you “have” to be entrepreneurial in the sense that you would be foolish not to think that way<sup>56</sup>.

No ano de 1999, a *Graduate School of Journalism da University of California*, em Berkeley contava em seu currículo com a disciplina de *Journalism and Business Models Online*,

---

<sup>55</sup> “Apesar de nem todo mundo desejar iniciar negócios próprios, eles precisam entender que é necessário desenvolver e trazer este espírito mesmo para dentro das redações da mídia tradicional, que estão buscando criar novos produtos editoriais e serviços.” (Em tradução livre) Disponível em: <<http://www.pbs.org/mediashift/2008/01/in-digital-age-journalism-students-need-business-entrepreneurial-skills030>>. Acesso em: 13 de fevereiro de 2014.

<sup>56</sup> “A diferença hoje é que nem todo jornalista tem que ser um empreendedor ou pensar sobre se arriscar por conta própria; para dizer que seria “hype”, uma reação exagerada e imprecisa. Em vez disso, é que algumas das melhores oportunidades estão nessa direção. E para os jovens, há menos necessidade de esperar por sua chance de glória e grandes conquistas. Portanto, para aqueles que são extremamente talentosos, ambiciosos e focados em ter sucesso no jornalismo, você “tem” que ser empreendedor no sentido de que você seria insensato se não pensar dessa forma.” (Em tradução livre Disponível em: <<http://www.pbs.org/mediashift/2008/01/in-digital-age-journalism-students-need-business-entrepreneurial-skills030>>. Acesso em: 13 de fevereiro de 2014.

com a participação de estudantes das escolas de jornalismo, de negócios e de informação. De acordo com o diretor da escola de jornalismo, Paul Grobawicz, após a crise das dot-com<sup>57</sup>, em 2002, os alunos perderam o interesse no curso. Mas em 2008, a Universidade criou uma nova disciplina denominada *Launching an Entrepreneurial Business*, e ministrada por membros das escolas de jornalismo e de negócios.

Para um dos primeiros professores da disciplina jornalismo empreendedor, Jeff Jarvis, atual professor e diretor do *Tow-Knight Center for Entrepreneurial Journalism* na *Graduate School of Journalism*, na *University of New York*, é importante que os jornalistas entendam como sustentar negócios próprios:

That is my not-so-hidden agenda in teaching the entrepreneurial journalism course. When I came up in the business, we were told not to sully our hands with business — indeed, we didn't have to when we worked for monopolies. But today, we must give journalists an understanding of business so they can make good decisions as journalists and managers, so they can work independently (as more and more of them will), and so they can sustain journalism.<sup>58</sup>

A dissolução da fronteira entre o setor comercial e o editorial, baseada no fato de o jornalista ter que, ao mesmo tempo, gerenciar o conteúdo e desenvolver estratégias para vendê-lo, ou seja, ter que atuar tanto o lado editorial, quanto o lado negócio de uma organização, pode culminar em possíveis conflitos de interesse, o que demanda mais transparência e abertura. Afinal, conforme destacado por Philip Meyer (2007), “a compatibilidade do lucro com a virtude social não é uma novidade na teoria capitalista”:

Embora os atuais investidores possam considerar perversa a noção de que uma das funções das empresas é prestar serviço à sociedade, essa ideia não é nova nem está restrita àqueles protegidos pela Primeira Emenda. Henry Ford argumentava que o lucro era apenas um subproduto do serviço prestado por sua empresa à sociedade [...] Quando a maioria dos jornais era propriedade de indivíduos ou famílias, os melhores tendiam a tratar o lucro como Ford: algo incidental ao foco principal do negócio, que era melhorar a vida deles, de seus clientes e de seus empregados (MEYER, 2007, p. 22-23).

---

<sup>57</sup> “A bolha da Internet ou bolha das empresas ponto com foi uma bolha especulativa criada no final da década de 1990, caracterizada por um forte alta das ações das novas empresas de tecnologia da informação e comunicação (TIC) baseadas na Internet. Essas empresas eram também chamadas "ponto com" (ou "dot com"), devido ao domínio de topo ".com" constante do endereço de muitas delas na rede mundial de computadores”. Disponível em: <[http://pt.wikipedia.org/wiki/Bolha\\_da\\_Internet](http://pt.wikipedia.org/wiki/Bolha_da_Internet)>. Acesso em: 8 de julho de 2014.

<sup>58</sup> “Essa é a minha agenda não tão escondido no ensino do curso de jornalismo empreendedor. Quando eu entrei neste negócio, nós fomos informados para não manchar nossas mãos com os negócios - na verdade, nós não o tivemos quando nós trabalhávamos para os monopólios. Mas hoje, temos de dar aos jornalistas uma compreensão dos negócios para que eles possam tomar boas decisões como jornalistas e gestores, para que eles possam trabalhar de forma independente (cada vez mais e mais eles irão), e para que eles possam sustentar o jornalismo.” (Em tradução livre) Disponível em: <<http://www.pbs.org/mediashift/2008/01/in-digital-age-journalism-students-need-business-entrepreneurial-skills030>>. Acesso em: 13 de fevereiro de 2014.

No artigo *The price of the eggs*, publicado no blog *BuzzMachine.com*, Jarvis, aborda as implicações do financiamento de iniciativas em jornalismo por parte de fundações. O professor utilizou-se do esclarecimento feito pelo jornalista Glen Greenwald, sobre a influência e a relação entre o financiador do *The Intercept*, a *Omydia Network*, e o veículo, para apontar que nesse tipo de relação, não apenas os jornalistas precisam reafirmar e assegurar seu vínculo com os princípios éticos jornalísticos e com a independência. Os financiadores também precisam ser transparentes.

O professor considera que a caridade traz amarras (no original, *charity brings strings*), e por isso os jornalistas devem “pegar os cheques” de seus patrocinadores com olhos abertos e ter uma conversa com o público sobre as implicações para eles. Jarvis diz que, “*journalists like to think that they can get manna from heaven to rescue them from the nasty commerce of marketing and advertising, of earning audience and revenue, of sustainability*”. Mas na percepção do professor, “*as the Guardian’s Alan Rusbridger has pointed out, it was advertising that freed journalism from the control of political entities and gave them independence*”<sup>59</sup>.

Contudo, é preciso destacar que assim como a caridade pode trazer amarras, o financiamento publicitário tradicional também pode implicar em limitações ao fazer jornalístico. A vigilância ética sobre a atividade deve estar presente indiferentemente da fonte de receita para se manter a suposta independência conquistada.

No cenário que buscamos compor neste tópico, o contexto atual demanda um posicionamento mais proativo por parte dos jornalistas. A redução dos custos para se iniciar um veículo de comunicação, concederam certo protagonismo aos profissionais do campo. A identidade do jornalista não precisa estar necessariamente vinculada a um meio de comunicação tradicional para que seu nome seja reconhecido e valorizado. O jornalista tem a oportunidade de criar um negócio e criar uma marca ou, até mesmo, se tornar a própria marca.

## **2.5 Canvas de Modelo de Negócios**

O termo modelo de negócios ganhou evidência em fins dos anos 1990, com o desenvolvimento da economia digital, quando os negócios tradicionais se encontraram diante

---

<sup>59</sup> “Jornalistas gostam de pensar que eles podem obter o maná do céu para resgatá-los do comércio desagradável de marketing e publicidade, de ganhar audiência e receitas, da sustentabilidade.” [...] “Como Alan Rusbridger do Guardian apontou, foi a publicidade que libertou o jornalismo a partir do controle das entidades políticas e deu-lhes a independência.” (Em tradução livre). Disponível em: <<http://buzzmachine.com/2014/03/01/price-eggs/>>. 18 de março de 2014.

da necessidade de repensarem sua estrutura organizacional e de operação como um todo e simultaneamente ocorreu a criação de outros modelos de negócios até então pouco prováveis (2005, JOIA FERREIRA; 2011, SIQUEIRA, CRISPIM). Na literatura especializada não há consenso sobre a definição conceitual do termo. É possível encontrar definições variadas e, por vezes, o termo é confundido com os conceitos de plano de negócios e estratégia.

Não nos atentaremos à essa discussão, pois este não é o objetivo central da pesquisa e há trabalhos especialmente no campo da administração que tratam do tema, em maior profundidade<sup>60</sup>. No entanto, faz necessário destacarmos tal confusão, para que a leitura do presente tópico ocorra de forma clara. Posto isto, neste trabalho estendemos que “um Modelo de Negócios descreve a lógica de criação, entrega e captura de valor por parte de uma organização” (OSTERWALDER, Alexander, 2011, p. 14). Em linhas gerais, o modelo de negócios é a explicação do funcionamento de uma determinada empresa e da forma como tal empreendimento cria valor.

Para descrever o modelo de negócios adotado pela Agência Pública, e, posteriormente refletirmos acerca de tal modelo, utilizamos a ferramenta de gerenciamento estratégico *Business Model Canvas* (Canvas de Modelo de Negócios), desenvolvida por Alexander Osterwalder, que nos permite esboçar modelos de negócios novos ou existentes, orientados por nove componentes:

Tabela 2 Relação dos nove componentes que compõem o Canvas de Modelo de Negócios

<b>Componentes</b>	<b>Função</b>
Segmento de Clientes (SC)	Uma organização serve a um ou diversos Segmentos de Clientes.
Proposta de Valor (PV)	Busca resolver os problemas do cliente e satisfazer suas necessidades, com propostas de valor.
Canais (CN)	As propostas de valor são levadas aos clientes por Canais de comunicação, distribuição e vendas.
Relacionamento com Clientes (RC)	O Relacionamento com Clientes é estabelecido e mantido com cada Segmento de Clientes.
Fontes de Receita (R\$)	As Fontes de Receita resultam de propostas de valor oferecidas com sucesso aos clientes.

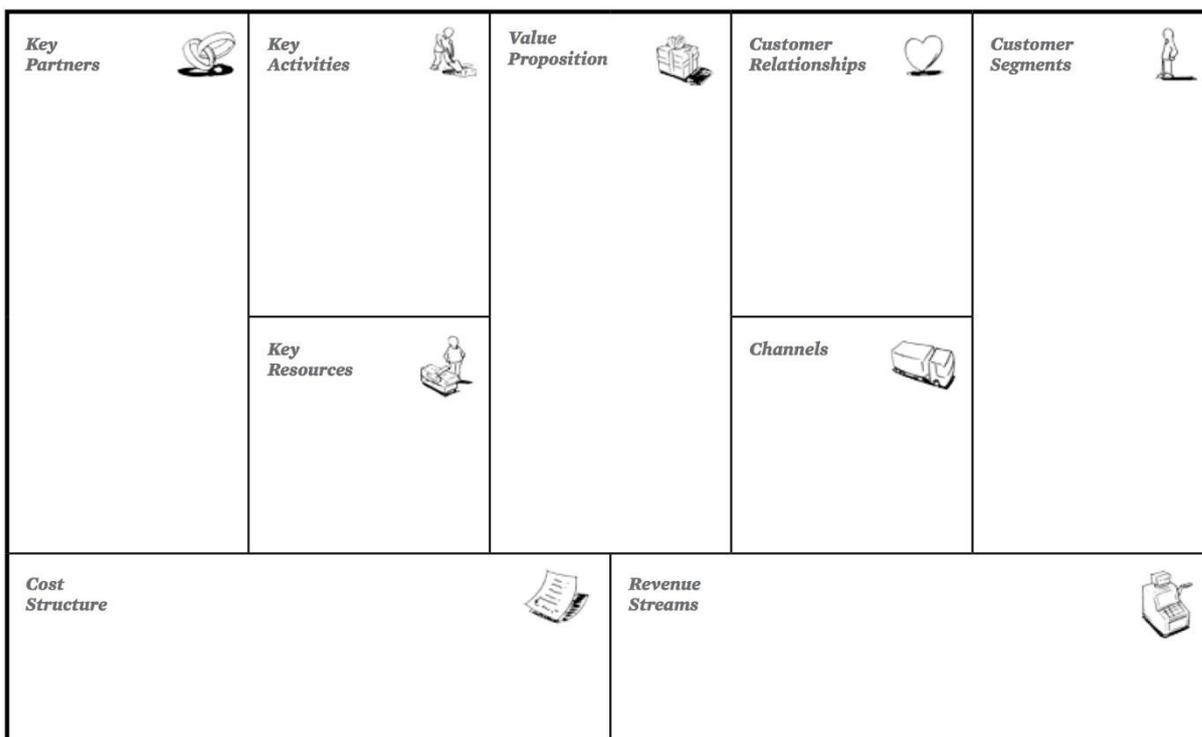
<sup>60</sup> Ver Modelo de negócios: constructo real ou metáfora de estratégia?. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/cebape/v3n4/v3n4a02>>. Acesso em 7 de janeiro de 2015.

Recursos Principais (RP)	Os Recursos Principais são os elementos ativos para oferecer e entregar os elementos previamente descritos...
Atividades-Chave (AC)	... ao executar uma série de Atividades-Chave.
Parcerias Principais (PP)	Algumas atividades são terceirizadas e alguns recursos são adquiridos fora da empresa.
Estrutura de Custo (C\$)	Os elementos do Modelo de Negócios resultam na estrutura de custo.

Fonte: OSTERWALDER, 2011, p. 17

Os nove componentes são dispostos em um quadro, conforme pode ser visualizado na figura:

Figura 4 Business Model Canvas



Fonte: <http://www.freemium.org/wp-content/uploads/2014/08/Blank-Business-Model-Canvas.jpg>

Osterwalder apresenta cinco padrões de Modelos de Negócios: Desagregados; Cauda Longa; Plataformas Multilaterais; GRÁTIS (sic), e Abertos. Nos limitaremos à apresentação do modelo GRÁTIS, que apesar de não agregar a Agência Pública em sua totalidade, se apresenta como o padrão de modelo de negócios do qual a organização mais se aproxima. Em síntese, o padrão de modelo de negócios grátis pode ser definido da seguinte maneira:

Tabela 3 GRÁTIS como Modelo de Negócios

Contexto (Antes)	Uma Proposta de Valor de alto custo é oferecida apenas a clientes pagos.
Desafio	O alto preço afasta os clientes.
Solução (Depois)	Diversas propostas de valor são oferecidas a diferentes Segmentos de Clientes com diferentes Fontes de Receita, um deles livre de custo (ou custando muito pouco).
Lógica	Segmentos de Clientes não pagantes são subsidiados pelos clientes pagantes, para atrair o maior número de usuários.
Exemplos	Anunciantes e jornais Metro (Jornal) Flickr Código Aberto Red Hat Skype (Versus operadoras de Telecomunicação) Gillette Barbeador e Lâminas

Fonte: OSTERWALDER, 2011, p. 119

Orientados pelos nove componentes previamente apresentados, no Capítulo IV realizamos o esboço do modelo de negócios praticado pela Agência Pública. De acordo com Osterwalder, “a aplicação do Canvas não está, de modo algum, limitada a corporações que visam lucro”, para o pesquisador, “cada organização possui um Modelo de Negócio, mesmo que essa organização não seja um negócio”. Afinal, “para sobreviver, toda organização que crie e entrega valor deve gerar renda suficiente para cobrir seus custos. Assim sendo, é um Modelo de Negócio” (OSTERWALDER, Alexander, 2011, p. 264). Para Kevin Donaldson é bastante eficaz no setor sem fins lucrativos, pois

serve para projetar + alinhar (sic) os membros da equipe de liderança durante a formação de um novo projeto. O canvas é flexível o suficiente para levar em consideração os objetivos desse empreendimento social, e trazer clareza a real Proposta de Valor do negócio e como torna-lo sustentável (DONALDSON apud OSTERWALDER, Alexander, 2011, p. 50).

Osterwalder distingui duas categorias de modelos de negócios sem fins de lucro, com base em sua principal fonte de receita: “modelos de empreendimento financiados por terceiros (ex.: filantropia, caridade, governo), e os chamados modelos Três Abordagens, com forte missão ecológica e/ou social (no original, ‘Tripple bottom line’, em referência à prática de considerar custos ambientais e sociais bem como os financeiros)” (OSTERWALDER, Alexander, 2011, p. 264).

Interpretamos a Agência Pública dentro do modelo, que se refere aos empreendimentos financiados por terceiros. Neste modelo, cabe destacar que o usuário do produto ou serviço não paga, a receita é gerada por parceiros “que podem ser doadores, ou o setor público” [...], “os terceiros pagam à organização para executar uma missão, que pode ser um serviço de natureza social, ecológica ou pública” (OSTERWALDER, Alexander, 2011, p. 264). Na observação deste aspecto percebe-se que o risco deste modelo de negócio

é que os incentivos para a criação de valor podem se desalinhar. O terceiro financiador se torna o ‘cliente’ principal, por assim dizer, enquanto o usuário se torna um mero recebedor dos produtos ou serviços. Já que a própria existência do empreendimento depende dos contribuintes, o incentivo para dar valor aos doadores pode se tornar mais forte que o incentivo para criar valor para os usuários” (OSTERWALDER, Alexander, 2011, p. 264).

No entanto, tal aspecto não reduz a relevância deste modelo de negócios, apenas chama a atenção e incentiva uma postura vigilante e a busca por soluções para as possíveis limitações que o modelo possa apresentar, em decorrência de sua principal fonte de receita.

### Capítulo III – Jornalismo investigativo no contexto de mudanças

---

Embora haja grande alarde em torno da suposta “crise” do jornalismo investigativo, devido ao impacto das tecnologias digitais e da internet, como verificamos na seção anterior, essa possível crise em particular integra um quadro maior que diz respeito às mudanças ocorridas na estrutura social, econômica e cultural, que tem afetado o jornalismo de modo geral.

No que se refere à redução de investimentos em jornalismo investigativo, isso ocorre em parte como resultado da crise de receita que, no contexto norte-americano, tem levado reconhecidos jornais impressos a serem vendidos, e à crescente ameaça de processos por difamação. Rick Edmonds, analista de negócios de mídia no Instituto *Poynter*, revela que a indústria de jornais norte-americana cortou US\$ 1,6 bilhão em verba anual para reportagens e edição, desde 2005, cerca de 30%. Apesar de a dificuldade em se delimitar quanto desse montante atingiu o jornalismo investigativo, Mark Horvit, diretor-executivo da *Investigative Reporters and Editors* (IRE), considera que não há dúvida de que foi reduzido o investimento em reportagens investigativas<sup>61</sup>.

A ocupação do ambiente digital por jornais impressos não tem se revelado tarefa fácil. Mas se verificarmos de forma mais atenta, em realidade, as tecnologias digitais têm beneficiado o jornalismo investigativo, oportunizando a entrada de novos *players*<sup>62</sup> no mercado de produção de conteúdo jornalístico em profundidade e especializado, ao possibilitar maior autonomia e facilidade de publicação, a redução nos custos da investigação e agilização no acesso a informações, bem como a introdução de ferramentas para assegurar a proteção das fontes (QUEIROZ; ALBUQUERQUE, 2013).

A crise financeira vivenciada pela indústria jornalística, que integra um contexto maior de transição, sinaliza um movimento de transformação do tradicional modelo de negócio do setor, ao mesmo tempo em que aponta para a expansão e diversificação dos espaços de produção de conteúdo investigativo. Isto quer dizer que, o jornalismo e a investigação não deixaram de ser produzidos, na realidade têm encontrado novos espaços e formas de expressão. A *web 2.0*<sup>63</sup> proporcionou maior interatividade e participação do público nas etapas de produção e distribuição de conteúdo. O maior acesso aos meios de produção, tornou possível que receptores

---

<sup>61</sup> Disponível em: <[http://www.cjr.org/feature/the\\_new\\_investigators.php?page=all](http://www.cjr.org/feature/the_new_investigators.php?page=all)>. Acesso em 17 de janeiro de 2014.

<sup>62</sup> Como a ProPublica e o Wikileaks, iniciativas abordadas na introdução desta pesquisa.

<sup>63</sup> “O termo Web 2.0 é utilizado para descrever a segunda geração da World Wide Web --tendência que reforça o conceito de troca de informações e colaboração dos internautas com sites e serviços virtuais. A idéia é que o ambiente on-line se torne mais dinâmico e que os usuários colaborem para a organização de conteúdo”. Disponível em: <<http://www1.folha.uol.com.br/folha/informatica/ult124u20173.shtml>>. Acesso em 18 de julho de 2014.

passassem a atuar na posição de produtores. E o contínuo desenvolvimento tecnológico tem reduzido o custo das investigações.

Jornalistas e não jornalistas ganharam mais autonomia para investigar, publicar e distribuir o resultado de seu trabalho. O acesso facilitado a ferramentas para se criar e manter uma página na internet (site ou blog), em grande medida diminuiu a dependência do vínculo com um veículo tradicional, para que suas ideias cheguem ao público e se tornem conhecidas. São diversas as iniciativas estritamente digitais, voltadas a produção de conteúdo jornalístico em geral e de nicho, inclusive investigações; dentre elas destacamos The Intercept, projeto lançado pelos jornalistas Glenn Greenwald e Laura Poitras, que ficaram em evidência após a veiculação de informações vazadas por Edward Joseph Snowden, sobre o sistema de vigilância de cidadãos norte-americanos e de chefes de Estado de diversos países, mantido pelo governo dos Estados Unidos.

Em 2013, Edward Joseph Snowden, ex-funcionário da CIA (*Central Intelligence Agency*) e da NSA (*National Security Agency*), entrou em contato com Greenwald e Poitras, que à época atuavam como colunistas no jornal britânico *The Guardian*, e com o jornal *Washington Post*, para fornecer informações que comprovavam a existência do sistema de vigilância global norte-americano. Em 20 de maio de 2013, Snowden embarcou para Hong Kong, onde encontrou Greenwald e Poitras para entrega dos documentos referentes ao caso. Após a publicação dos primeiros dados vazados, entre 5 e 7 de junho, pelo *Washington Post* e *The Guardian*, o governo norte-americano iniciou uma investigação. Em 21 de junho Snowden foi acusado formalmente pelo governo dos Estados Unidos por espionagem, roubo e conversão de propriedade do governo.

Com receio de receber um julgamento obscuro como o de Bradley Manning, no qual “boa parte do julgamento e das audiências preliminares foram conduzidas sem transparência”<sup>64</sup>, Snowden deixou Hong Kong a caminho da Rússia, com o auxílio de membros do Wikileaks. Em busca de refúgio, o *whistle-blower*<sup>65</sup>, enviou pedidos de asilo a diversos países, inclusive para o Brasil. Após mais de um mês refugiado no aeroporto de Moscou, em 1º de agosto Snowden recebeu asilo da Rússia por um ano, onde está recluso em localização desconhecida<sup>66</sup>.

---

<sup>64</sup> Disponível em: <http://apublica.org/2013/07/jornalismo-tambem-julgado-no-caso-manning-wikileaks-julian-assange/>. Acesso em 10 de janeiro de 2015.

<sup>65</sup> “Denunciante é uma pessoa que expõe uma má conduta, suposta atividade desonesta ou ilegal que ocorre em uma organização à sociedade civil e as autoridades públicas”. Disponível em: <<http://pt.wikipedia.org/wiki/Denunciante>>. Acesso em 5 de junho de 2014.

<sup>66</sup> Disponível em: <<http://g1.globo.com/mundo/noticia/2013/07/entenda-o-caso-de-edward-snowden-que-revelou-espionagem-dos-eua.html>>. Acesso em: 5 de junho de 2014.

Em 6 de agosto de 2014, o advogado de Snowden, Anatoli Kutcherena, anunciou que o governo da Rússia autorizou a renovação do asilo do ex-analista de informações da NSA, por mais três anos<sup>67</sup>.

Na época em que Snowden decidiu contatar os repórteres, o delator teve receio em não encontrar apoio por parte de jornalistas e veículos para a publicação dos vazamentos. Geralmente, é possível encontrar situações nas quais editores da mídia tradicional antes de noticiar segredos de Estado, consultam autoridades para lhes informar sobre o que pretendem publicar. Em meio desse processo, as autoridades têm o poder de “minimizar ou até mesmo neutralizar” o efeito das revelações. Tal poder ficou evidente no episódio em que “o mesmo processo levou o New York Times a omitir a existência do programa de grampos não autorizado da NSA por mais de um ano após os jornalistas James Risen e Eric estarem prontos para darem a notícia, em meados de 2004” (GRENWALD, 2014, p. 63 a 65).

Durante a apuração e produção das reportagens sobre os vazamentos de Snowden, Poitras e Greenwald, enfrentaram diversos obstáculos para conseguirem que seus respectivos empregadores publicassem as revelações. Durante o processo de negociação com editores, houve um momento em que Greenwald chegou a contatar outros veículos para oferecer a história. Apesar de obter retornos positivos, o jornalista decidiu aguardar o aval do *The Guardian*. Veículo no qual as matérias foram publicadas. Ambos os jornais, *Washington Post* e *The Guardian* receberam o prêmio Pulitzer pelas reportagens sobre as informações vazadas por Snowden. O governo dos Estados Unidos foi cobrado por explicações tanto de seus próprios cidadãos, quanto por chefes de estado de outros países. O caso também contribuiu para a promoção de um intenso debate em torno de políticas de transparência governamental, privacidade e internet.

Em meio a cobertura dos vazamentos, Glen Greenwald, Laura Poitras e Jeremy Scahill - pesquisador e jornalista investigativo, especialista em assuntos de segurança nacional, foram convidados a integrar a equipe de uma nova empresa jornalística financiada por Pierre Omidyar, criador do *Ebay*, site de leilões online. O *First Look Media*, nome do empreendimento, lançou *The Intercept*, em 10 de fevereiro de 2014. O site faz parte de uma “família de revistas digitais”, que serão publicadas pela empresa.<sup>68</sup> Por enquanto, é focado na divulgação das informações vazadas por Edward Snowden, mas existem planos para no futuro diversificar sua pauta.

---

<sup>67</sup> Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/mundo/noticias/russia-renova-asilo-a-edward-snowden-por-mais-tres-anos>>. Acesso em 6 de agosto de 2014.

<sup>68</sup> Disponível em: <<https://knightcenter.utexas.edu/pt-br/blog/00-15150-nova-empresa-jornalistica-first-look-media-lanca-site-intercept-com-glenn-greenwald>>. Acesso em: 5 de junho de 2014.

Outras iniciativas como o *Narratively*, somados a projetos como *Atavist.com*, *Byliner.com* e *Longform.org*, “buscam novos modos de converter o material de não ficção mais longo e de maior qualidade em algo rentável”<sup>69</sup>. Em consonância com os objetivos compartilhados por essas experiências, também estão as organizações sem fins lucrativos, dedicadas à investigação jornalística. O setor identificado inicialmente nos Estados Unidos, está em expansão na América Latina. A Agência Pública fundada em 2011 é o exemplo brasileiro com mais visibilidade. Em linhas gerais, as iniciativas que integram esse sistema estão em busca de modelos economicamente viáveis para a prática jornalística fora da mídia tradicional, algumas mais orientadas para a promoção do jornalismo investigativo. No próximo tópico buscamos compreender o histórico da produção de conteúdo jornalístico fora do âmbito da mídia tradicional no Brasil, para, por conseguinte apresentar dados que nos auxiliem a delinear e a problematizar o emergente setor de organizações sem fins de lucro.

### **3.1 Alternativo ou complementar: as organizações sem fins lucrativos**

A produção de conteúdo jornalístico fora do âmbito da mídia tradicional no Brasil está intimamente relacionada às denominadas iniciativas em jornalismo alternativo, que em grande medida tem origem no desejo de expressão daqueles que não têm suas ideias e perspectivas representadas pelos veículos de comunicação públicos e comerciais. Embora o jornalismo alternativo esteja presente em momentos distintos da história da mídia brasileira, englobando desde “os pasquins irreverentes e panfletários do período da Regência” (CAPARELLI, 1980, p.45- 50), jornais como o *Voz Operária* (1949), até páginas na internet nos dias atuais, há certa centralidade nas pesquisas e nos registros históricos sobre as publicações e os conteúdos produzidos durante o regime militar, entre as décadas de 1960 e 1980. Nesse período houve uma explosão de publicações de resistência à ditadura. Kucinski lembra que “nasceram e morreram cerca de 150 periódicos que tinha como traço uma oposição intransigente ao regime militar” (1991, p. XIII), o que Caparelli (1980) considera um fenômeno comum às realidades expostas a supressão das liberdades e dos canais de expressão (p.45- 50).

Dentro do contexto da ditadura, a nomenclatura imprensa alternativa, bem como nanica, de leitor, independente, *underground*, política e opinativa (KUCINSKI, 1991, p. 7; CAPARELLI, 1980, p. 42-44), são utilizadas em referência ao movimento de contestação ao

---

<sup>69</sup> Disponível em: <<http://blogs.ne10.uol.com.br/mundobit/2012/08/26/renascimento-do-jornalismo-investigativo-nos-eua-desafia-era-twitter/>>. Acesso em: 5 de junho de 2014.

regime e aos veículos da mídia tradicional que apoiaram o golpe e àqueles que estavam submetidos à censura. Durante o período ditatorial, a grande maioria dos jornais alternativos operavam com baixas receitas e pouca ou mesmo nenhuma organização administrativa. Os jornalistas geralmente não eram remunerados e mantinham outros empregos para garantirem seu sustento (CAPARELLI, 1980, p. 59-60). “Não se propunham objetivos mercantis. Repudiavam o lucro” (KUCINSKI, 1991, p. XIX). Posicionamento que pode ter contribuído para o rápido encerramento das atividades de muitos veículos do gênero.

Dentre as publicações alternativas que ganharam mais destaque estão: Pif-Paf (1964), Pasquim (1969), Opinião (1972), De Fato, Movimento, Versus, Coojornal (1975), Posição, Paralelo, Informação (1976), Repórter, Em Tempo (1977) e Extra (1984). A tarefa de caracterizá-las se mostra arriscada e de difícil execução, considerada a diversidade de publicações. Mas de modo geral, é possível identificar características comuns entre os veículos. A imprensa alternativa englobava “jornais feitos por grupos de esquerda (ligados a várias tendências políticas), impressos em formato tabloide (e até mini-tablóide), contra o padrão standard da imprensa de referência – e daí a alcunha nanica –, em geral com circulação limitada, organização empresarial deficitária, poucos anúncios e tempo de circulação muito curto” (KLEIN, 2006, p. 67).

A identificação de tais aspectos nos auxilia a compreender que a crítica feita pelos alternativos não se restringia a oposição ao regime militar, era feita também ao modelo de produção da imprensa industrial, orientada pela obtenção de lucro e pela busca da objetividade, neutralidade e imparcialidade. Preceitos que iam de encontro com o modo de operação e discurso dos jornais alternativos, que buscavam deixar claro o posicionamento na leitura dos fatos, questionando a imparcialidade apregoada pelos veículos de referência (CAPARELLI, 1980, p. 43).

Ademais aos elementos supracitados, de acordo com Círcia Peruzzo (2009), “o que caracteriza o jornalismo como alternativo é o fato de representar uma opção enquanto fonte de informação, pelo conteúdo que oferece e pelo tipo de abordagem” (p. 374). Segundo a pesquisadora, também “há uma comunicação alternativa no âmbito dos movimentos populares que extrapola jornais e o jornalismo”, e que engloba: “pequenos jornais, boletins informativos e outras formas de comunicação (como panfletos, alto-falantes, carro de som, literatura de cordel, slides etc. –do circuito dos movimentos populares) eram chamados alternativos pela força do sentido do seu conteúdo” (p. 374).

A mudança no contexto histórico, na transição do período de repressão para a democracia, gradualmente extinguiu a oposição ao regime militar da pauta da imprensa alternativa, cedendo mais espaço às causas ligadas aos movimentos sociais como os direitos humanos e a reforma agrária. Diversas iniciativas centradas nessas temáticas se proliferaram especialmente em âmbito digital, em decorrência da facilidade de criação de sites e blogs, que reduziram os custos para se iniciar, produzir e distribuir conteúdo.

Segundo Peruzzo, existe uma diversidade de experiências que privilegiam fontes de informações e as perspectivas dos movimentos sociais ante a utilização das fontes oficiais pela mídia tradicional, e que mesclam produtos impressos e digitais, como: ADITAL (Agência de Informação Frei Tito para a América Latina), IPS (Inter Press Service), Repórter Brasil, Agência Brasil de Fato e o jornal Brasil de Fato, Le Monde Diplomatique Brasil, Agência de Notícias dos Direitos da Infância (ANDI), Agência de Notícias Carta Maior, revista Caros Amigos, OCAS (Organização Civil de Ação Social), Centro de Mídia Independente (CMI), Overmundo e o Observatório do Direito à Comunicação (PERUZZO, 2008a, p. 8-10).

Embora a agenda dos alternativos tenha se reformulado, o modo de operação e o discurso dessas iniciativas ainda parecem estar ligados aos seus antecessores. Aspectos que parecem menos presentes em outras experiências que têm emergido no seio do atual processo de reconfiguração do sistema de mídia. Durante e após a recente recessão<sup>70</sup>, período em que os veículos de comunicação tradicionais estavam perdendo recursos para reportagens, foram criadas diversas organizações sem fins lucrativos, em ambiente digital, dedicadas à promoção da cobertura jornalística especializada nos Estados Unidos da América (EUA). Apesar de não representar um fenômeno original desse período, se considerarmos que o *Center for Investigative Reporter* (1977) e o *Center for Public Integrity* (1989), duas das maiores e mais antigas organizações de jornalismo sem fins lucrativos no país, foram criadas entre as décadas de 1970 e 1990, o exponencial crescimento das organizações desse gênero se manifestou no contexto da recessão.

O *Pew Research Center*<sup>71</sup> realizou duas pesquisas sobre o emergente setor de organizações jornalísticas sem fins lucrativos. A primeira, *Non-Profit News: Assessing a New*

---

<sup>70</sup> Crise marcada pela quebra do banco Lehman Brothers, em setembro de 2008, ocasionada pelo sistema de hipotecas de alto risco do mercado imobiliário norte-americano, e que se alastrou pelo mundo, estabelecendo uma crise econômica global.

<sup>71</sup> É "fact tank" apartidário, que informa o público sobre as questões, atitudes e tendências que moldam os Estados Unidos da América e o mundo. Conduz sondagens de opinião pública, pesquisa demográfica, análise de conteúdo de mídia e outras pesquisas de ciência social empírica. O Pew Research não adota posições políticas. E é subsidiada pelo The Pew Charitable Trusts. Disponível em: <<http://www.pewresearch.org/>>. Acesso em: 15 de out. de 2013.

*Landscape in Journalism* (2011), teve como objetivo mapear o setor, e a segunda *Nonprofit Journalism: A Growing but Fragile Part of the U.S. News System* (2013), buscou verificar a sustentabilidade econômica de 172 organizações.

Dados do estudo de 2013 mostraram que 46% das organizações foram fundadas no auge da recessão entre 2008 e 2009, enquanto 25% tiveram suas atividades iniciadas entre 2010 e 2012, e o restante, apenas 29%, fundadas de 1987 a 2008<sup>72</sup>. Dentre as conclusões expostas no relatório de pesquisa, está a percepção de que a maior parte dessas organizações, especialmente as mais jovens, não estão buscando substituir ou replicar as funções editoriais dos veículos de comunicação tradicionais, mas trabalhar nichos de jornalismo: na produção de reportagens investigativas (21%), governo (17%), assuntos públicos e estrangeiros (13%), meio ambiente (4%), saúde (3%), artes e cultura (3%), justiça social (3%) e educação (2%). Somente 26% concentram suas atividades em notícias de interesse geral, e 8% se encontram na categoria outros. O sistema de organizações sem fins lucrativos se desenvolveu inicialmente nos Estados Unidos, mas se expande cada vez mais na América Latina.

Desde 2011, o Brasil conta com a Pública – Agência de Reportagem e Jornalismo investigativo. Em 2013, ao lado de outras nove organizações com e outras sem fins de lucro, a agência passou a integrar a rede de meios digitais de jornalismo independente na América Latina: ALiados, composta pelas iniciativas Animal Político (México), Ciper (Chile), Confidencial (Nicarágua), El Faro (El Salvador), El Puercoespín (Argentina), IDL-Reporteros (Peru), La Silla Vacía (Colômbia), The Clinic (Chile), e Plaza Pública (Guatemala), dedicadas à investigação e outras a temáticas diversificadas.

Apesar de criadas em contextos distintos, as iniciativas em jornalismo sem fins lucrativos compartilham modelos de financiamento para fundação e os desafios que têm permeado o setor. O *Pew Research Center* revela que a maioria das organizações se mantêm por meio de patrocínios (*grants*) de fundações filantrópicas, Universidades e *think tanks*<sup>73</sup>, entre outros. Mais da metade das organizações pesquisadas iniciaram suas atividades com patrocínios de fundações filantrópicas ou de indivíduos ricos, com valores a partir de 100 mil dólares.

Em muitos casos, após o patrocínio inicial, as fundações permanecem como

---

<sup>72</sup> Para a realização da pesquisa, foram identificadas as organizações de jornalismo sem fins lucrativos, fundadas desde 1987 a partir de listas e bases de dados existentes. Excluindo-se as entidades que atuam em plataforma não-digital, as declaradas sem fins lucrativos, mas sem reconhecimento legal pela seção 501 (c) (3) da legislação tributária norte-americana, e os estabelecimentos não domésticos e extintos ou inativos, atingiu-se o número de 150 organizações. Posteriormente foi realizada busca na internet por organizações que não constassem na lista, totalizando 172 organizações sem fins lucrativos, em ambiente digital, ativas fundadas entre 1987 e 2012, com abrangência desde nacional a hiperlocal.

<sup>73</sup> Organizações que atuam em prol de grupos de interesse produzindo e disseminando conhecimento estratégico.

mantenedoras dos projetos realizados pelas organizações, o que desenvolveu uma forte dependência dessa fonte de recursos. De modo que, o subsídio inicial por um lado contribui para que as ideias saiam do papel e sejam colocadas em prática, mas também inibe a busca por fontes alternativas de receitas. Situação tem exposto certa fragilidade da saúde financeira do sistema de organizações de jornalismo sem fins lucrativos nos EUA.

A realidade descrita não se aplica somente às organizações do gênero localizadas nos Estados Unidos. Especialmente se levado em conta que são os mesmos os financiadores de projetos similares na América Latina. Conforme relatado pelo jornalista Nelson de Sá, colunista do caderno Ilustríssima, da Folha de São Paulo, “o anúncio de que a Open Society, instituição de George Soros, cortaria a subvenção a sites latinos americanos de reportagem acelerou a corrida por novas formas de financiamento”<sup>74</sup>. No artigo de Sá, Mauro Porto, então coordenador do projeto “Mídia e Liberdade de Expressão”, da *Ford Foundation*, afirma que a Fundação não tem objetivo de ser sustentáculo da mídia alternativa na América Latina e, nesse sentido, “incentiva a que nenhum dos parceiros dependa dela”, porque isso representaria uma “ameaça à sustentabilidade e à independência financeira” desses meios<sup>75</sup>.

De acordo com o *Pew Research Center* (2013), a dependência de um ou dois fluxos principais de receita é comum entre as organizações jornalísticas sem fins lucrativos. A primeira geralmente está vinculada ao patrocínio concedido por fundações filantrópicas, e a segunda, que nem sempre consegue suprir todas as necessidades, às doações individuais. Essa dependência se torna preocupante não apenas devido à instabilidade em que é exposta a saúde financeira das organizações. Afinal, também é preciso refletir sobre as pressões que podem advir do financiamento. A questão levantada não reivindica a ausência de uma linha de pensamento que norteie as ações das organizações financiadas, mas da possível influência e predomínio da perspectiva dos financiadores. Parte dessa premissa a ideia de que a autossuficiência dessas organizações pode garantir uma maior independência.

No que concerne a essa reflexão, a pesquisa *Non-Profit News: Assessing a New Landscape in Journalism* (2011), realizada com um número menor de sites (40), em nível estadual e nacional, fundadas em 2005 ou posteriormente, o *Pew Research Center* examinou a transparência no financiamento e a “natureza ideológica” do conteúdo noticioso produzido e

---

<sup>74</sup> Disponível em: <<http://www1.folha.uol.com.br/fsp/ilustrissima/126821-quem-paga-a-conta.shtml>>. Acesso: 1 de set. de 2013.

<sup>75</sup> Disponível em: <<http://www1.folha.uol.com.br/fsp/ilustrissima/126821-quem-paga-a-conta.shtml>>. Acesso: 1 de set. de 2013.

constatou que em geral os sites mais partidários tendem a ser financiados na maior parte ou totalmente por uma “organização mãe”, “ideologicamente alinhada”.<sup>76</sup> Essa conclusão nos instiga a questionar: quais aspectos caracterizam uma organização de jornalismo sem fins lucrativos como “independente” ou não?

No estudo de 2013, o *Pew Research Center* considera “independentes”, organizações que estão dentro do regime fiscal sem fins lucrativos e não são patrocinadas ou publicadas por outras instituições. De acordo com a pesquisa, elas se destacam das demais em diversas questões. Em geral não começaram suas atividades a partir de um patrocínio, contam com uma diversificada gama de fontes de renda, arrecadam mais dinheiro, mantêm um número maior de funcionários remunerados – geralmente as não-independentes trabalham com equipes formadas em sua maioria por colaboradores, devido à dificuldade de pagar salários –, são menos suscetíveis às mudanças do mercado e mais sustentáveis. Também estão mais ligadas à sua própria missão e tendem a se especializar em reportagens investigativas.

Dentro dos parâmetros adotados pela pesquisa, em síntese, uma organização para ser considerada “independente” teria que ser legalmente reconhecida como sem fins lucrativos e ser financeiramente autossuficiente. As vantagens em se encaixar dentro dessa categoria ficam explícitas no comparativo entre “independentes e não-independentes”, portanto, o que impede com que outras organizações também se tornem mais “independentes”? Excluindo-se as organizações que não têm esse anseio, conforme dados da pesquisa, a dificuldade de se extinguir os vínculos econômicos, que levaria a uma maior independência editorial, está intimamente ligada à estrutura organizacional e às prioridades na aplicação dos recursos das organizações.

Administradas por equipes pequenas, formadas principalmente por profissionais de comunicação, que comumente estão mais preocupados em desenvolver produtos editoriais inovadores e de qualidade, a percepção dessas organizações como um negócio é baixa ou até mesmo ausente. Fato compreensível considerada a motivação existencial das organizações em questão. Mas a ausência de profissionais qualificados em negócios, somado ao pouco tempo dedicado ao desenvolvimento de fontes alternativas de financiamento e ao baixo investimento nas áreas de marketing e de publicidade, contribuem diretamente para a contínua dependência de uma ou duas fontes principais de receitas, geralmente baseadas em patrocínios e doações.

---

<sup>76</sup> Apesar das possíveis contradições na utilização do termo “ideologia” ao longo do relatório, optou-se por fazer sua tradução literal: ideological (ideológica) e ideologically aligned (ideologicamente alinhada).

Em busca de uma solução para escapar da dependência financeira, as organizações norte-americanas têm buscado diversificar suas fontes de receita, por meio de publicidade, realização de eventos, cursos e treinamentos, pagamentos de parceiros de mídia e doações individuais, entre outros.

O estudo *Finding a Foothold: How nonprofit news ventures seek sustainability*<sup>77</sup>, realizada pelo *John S. and James L. Knight Foundation* (2013), com uma amostra de 18 organizações sem fins lucrativos, localizadas nos Estados Unidos, indica que a força da base de receitas não depende apenas do valor total gerado, mas principalmente da sua consistência e diversidade. Para identificar como tem se desenvolvido a sustentabilidade das organizações investigadas foram analisadas a capacidade de criação de valor social, econômico e organizacional. As organizações que compõem a amostra foram separadas em três categorias relacionadas a abrangência territorial de atuação em nível: local (*Local*), dedicadas a cobrir questões de cidades; estaduais (*State Government & Politics*), geralmente constituídas em regiões onde jornais cortaram subsídios para reportagens sobre o respectivo governo estadual, tema priorizado pelas organizações desta categoria; e nacional (*National Investigative*), as especializadas em jornalismo investigativo, que concentram seus esforços em conteúdos de maior fôlego, em vez de notícias diárias. Em uma perspectiva geral, as organizações analisadas adotam modelos de negócios distintos, bem como métodos e estratégias de atuação.

No que concerne aos interesses deste estudo, nos atemos em analisar os dados expostos referentes às três organizações inseridas na categoria *National Investigative*, que reúne: 1) *The Center for Investigative Reporting* (CIR), criado em 1977, conta com 73 empregados e orçamento anual referente a 2012 em US\$ 10,765,000; 2) *A ProPublica*, fundada em 2008, 43 empregados e orçamento anual referente ao mesmo período em US\$ 10,600,000; 3) *New England Center for Investigative Reporting* (NECIR), criado em 2009, quatro funcionários, orçamento anual também referente a 2012 em US\$ 524,000.

Em um cenário positivo, atualmente as 18 organizações pesquisadas arrecadaram receita de uma diversidade de fontes que inclui: 1) Financiamento de fundações filantrópicas por meio dos chamados *grants*, para iniciar uma organização, cobertura de um projeto ou tema específico, suporte operacional e inovação; 2) Doações individuais, geralmente decorrentes da adesão de programas de associação; 3) Receita gerada de forma alternativa ao financiamento e às doações:

---

<sup>77</sup> Disponível em: <[http://www.journalism.org/files/legacy/Nonprofit %20News%20Study.pdf](http://www.journalism.org/files/legacy/Nonprofit%20News%20Study.pdf)>. Acesso em: 24 de jan. de 2013.

a) Patrocínios corporativos: quando uma empresa paga para ter sua marca vinculada ao conteúdo da organização sem fins lucrativos; b) Eventos: quando uma empresa paga para ser associada aos eventos realizados pela organização sem fins lucrativos; c) Publicidade: por meio da venda de espaço de anúncios no site; d) *Syndication*: venda de conteúdo para outras organizações – estratégia utilizada especialmente por organizações de jornalismo investigativo, que criam conteúdo exclusivo e em profundidade, não produzidos pelas mídias tradicionais; e) Assinatura: venda de assinaturas individuais de publicações especializadas; f) Serviços: Venda de cursos de formação sobre técnicas de reportagens de investigação e de serviços de análise de dados.

A adoção dessas possibilidades de arrecadação de fontes de recursos provocou uma modificação na composição da base de receitas das organizações analisadas e, especificamente no caso das organizações de jornalismo investigativo, as doações individuais têm demonstrado um crescimento significativo. A maioria das doações individuais têm valores acima de US\$ 5 mil. No caso da *ProPublica*, as doações nessa quantia representam 90% do montante total. Com esse avanço, as doações individuais estão impactando diretamente na redução da dependência das fundações filantrópicas. Como pode ser verificado no quadro comparativo abaixo:

Tabela 4 Evolução da diversificação da receita das organizações de jornalismo investigativo sem fins lucrativos

Fonte de receita/ Período	2010	2011	2012
Receita gerada	12%	4%	16%
Doações individuais	31%	43%	51%
Financiamento de fundações	57%	53%	33%

Fonte: Dados da pesquisa *Finding a Foothold*, Knight Foundation (2013), p. 28.

Um importante elemento característico das organizações de jornalismo investigativo sem fins lucrativos é o método de distribuição de conteúdo por meio de parcerias. A estrutura da rede de parcerias de distribuição se constitui de diferentes formas. A NECIR mantém um projeto chamado *Public Eye*, por meio do qual uma vez por mês um repórter *freelancer* produz uma reportagem, que é veiculada por oito a nove agências de notícias após o pagamento de uma taxa (*syndication*). Geralmente, a *ProPublica* seleciona de acordo com o público alvo e o impacto esperado, um dos parceiros de sua rede composta por aproximadamente 100 integrantes, para oferecer uma reportagem com exclusividade, que após publicada é

disponibilizada no site da organização para reprodução sob licença *Creative Commons*<sup>78</sup>. Já o CIR costuma liberar sua base de dados e conteúdos para que organizações locais produzam versões próprias da história. Dentro dessa perspectiva, CIR criou um *Application Program Interface* (API), para treinar organizações de jornalismo digital iniciantes a customizarem os dados disponibilizados.

Dentro da receita gerada de forma alternativa ao financiamento e aos patrocínios, e com base na experiência do CIR com a venda de conteúdo, faz necessário ressaltar que cada vez mais os parceiros de distribuição estão se transformando em clientes pagantes. Atualmente, o CIR tem acordos de venda de conteúdo com 13 jornais da Califórnia, parcerias com empresas de radiodifusão e pretende adicionar à sua rede um parceiro nacional como a *Univision* e a *CNN*. A perspectiva para 2013 era de um crescimento de 6 a 7% da receita total com venda de conteúdo. Somente em 2012 o centro obteve mais de US\$ 400 mil com essa estratégia – oito vezes mais do que o valor gerado em 2010. E além de contribuir para o aumento da receita, as parcerias promovem uma maior exposição das organizações. Algumas organizações também têm investido no modelo de levantamento de recursos por meio de programas de associados, que se diferem dos doadores individuais, devido em vez de contribuírem com valores pontuais, mantêm um vínculo no longo prazo com as organizações, recebendo benefícios pelo apoio concedido.

Em 2012, a *ProPublica* e o CIR obtiveram receita total em US\$ 12,1 milhões, demonstrando um crescimento de mais de 3% e 163%, respectivamente, e a NECIR apresentou receita em US\$ 1 milhão e crescimento de mais de 79%. Mas tão relevante quanto o crescimento na receita total, é o excedente apresentado no final de cada ano. Pois é ele que garante mais segurança para que as organizações invistam em seu próprio crescimento e assumam riscos calculados. A CIR finalizou o ano de 2012 com um excedente de US\$ 1 milhão, enquanto no mesmo período a *ProPublica* e o NIECIR com menos de US\$ 500 mil.

A *Knight Foundation* também verificou como as 18 organizações investigadas gastam suas respectivas receitas a partir de quatro categorias: a) Editorial, que reúne atividades relacionadas com a criação de conteúdo, inclusive para mídias sociais, e os profissionais envolvidos como repórteres, editores e designers. b) Geral e Administração, atividades ligadas

---

<sup>78</sup> Com o objetivo de facilitar a concessão de uso de obras criativas com menos restrições que o copyright tradicional, que reserva todos os direitos ao autor, em 2001, Lawrence Lessig fundou a organização não governamental Creative Commons (CC), que flexibiliza os direitos do autor de acordo com a licença CC adotada. As licenças compreendem desde a abdicação total dos direitos a restrição de edição e uso comercial da obra.

à contabilidade, apoio jurídico, administrativo e pessoal. C) Marketing e desenvolvimento, atividades de distribuição de conteúdo, relações públicas, comunicações, captação de recursos e geração de receitas. D) Tecnologias da Informação (TI), atividades relativas à infraestrutura, hardware, software e tecnologias da informação em geral. Incluindo também desenvolvedores de web, desenvolvedores de aplicativos e gerentes de TI.

Em geral, as organizações de jornalismo sem fins lucrativos, indiferentemente do nível de atuação, têm como objetivo principal produzir conteúdo de qualidade e isso incide no investimento de grande parte da receita total em produtos editoriais. Mas essa característica é ainda mais acentuada nas organizações de jornalismo, investigativo que alocam uma porcentagem mais alta (65%), se comparada aos 46% e 57% investidos, respectivamente, pelas atuantes em nível estadual e local. Contudo esse cenário parece estar mudando, em três anos (2010-2012), os gastos com marketing e desenvolvimento cresceram dezesseis vezes mais do que os relacionados a conteúdo editorial. Por exemplo, o CIR está no grupo de organizações que reduziram os gastos com editorial para investir em marketing e desenvolvimento. No quadro a seguir são apresentados alguns dados da alocação de recursos dentro das quatro categorias supracitadas. Os campos preenchidos com a sigla ND (Nenhum Dado), se refere às informações não disponibilizadas na pesquisa.

Tabela 5 Despesas das organizações investigativas por categoria

<b>Organização/ Categoria</b>	<b>Editorial</b>	<b>Geral/ Administração</b>	<b>Marketing/ Desenvolvimento</b>	<b>Tecnologia da Informação (TI)</b>
<b>ProPublica</b>	71%	ND	ND	ND
<b>CIR</b>	61%	7%	16%	16%
<b>NECIR</b>	ND	32%	6%	0%

Fonte: Dados da pesquisa Finding a Foothold, Knight Foundation (2013), p. 28.

Se nos limitarmos ao entendimento da ideia de jornalismo alternativo com base na conceituação de Peruzzo (2009), ou seja, como uma opção a produção e consumo de conteúdo, que busca privilegiar perspectivas e temas ausentes nos principais veículos de mídia, a tarefa de atribuir tal adjetivo às mais diversas iniciativas é facilitada. Por exemplo, tanto as experiências citadas por Peruzzo (2008a), quanto as organizações criadas nos EUA, e inclusive a Pública, no Brasil, podem ser caracterizadas como alternativas. Contudo, como verificamos, o jornalismo alternativo tem compartilhado valores para além da simples representação de “uma opção enquanto fonte de informação, pelo conteúdo que oferece e pelo tipo de abordagem” (2009, p. 374). Conforme ressaltado pela própria pesquisadora Cecília Perruzzo (2008a), “historicamente, no Brasil, a imprensa alternativa se pauta por uma linha editorial crítico-

progressista” (2008a, p. 11). Está intimamente ligado a valores como a oposição à mídia tradicional, a resistência em interpretar suas iniciativas enquanto negócios, a vinculação a interesses partidários, de classe, de movimentos ou ideológicos.

O sistema de organizações jornalísticas sem fins lucrativos emergente nos Estados Unidos – substituir por travessão e do qual a Pública se reconhece como pioneira no Brasil substituir por travessão –, parece estar na contramão do posicionamento e do discurso adotado pelas iniciativas que comumente são referenciadas como alternativas. Em vez de se contrapor, buscam somar esforços com os veículos de referência, utilizando-se até mesmo da sua estrutura para distribuir o conteúdo produzido e aumentar seu impacto. Estão cada vez mais conscientes da necessidade de perceberem suas organizações como negócios e de desenvolverem habilidades administrativas e gerenciais para garantirem a sustentabilidade financeira. E, ainda, assim como a mídia tradicional, tais iniciativas têm buscado legitimar suas atividades em um discurso alinhado ao resgate dos valores mais básicos e centrais do jornalismo: o interesse público, a objetividade e a independência.

Diante disso, parece válido considerar que as organizações jornalísticas sem fins lucrativos como alternativas, no sentido restrito como uma opção a mais de produção de conteúdo, mas, ao menos no contexto brasileiro, cabe destacar que o conceito não parece dar conta de toda as questões levantadas por esses novos *players*, que se integram ao atual sistema de mídia. Experiências compreendidas nesta pesquisa como um elemento se não novo, que se situam em um cenário em transição e que se afastam e se aproximam tanto do que comumente temos chamado de mídia tradicional quanto do jornalismo alternativo e, devido ao esse movimento, se diferenciam de ambos.

O resgate de princípios básicos do jornalismo, como a objetividade e o compromisso com o interesse público, somado à atuação em nicho, bem como a preocupação com a sustentabilidade, parecem apontar para a conformação muito mais de um discurso de complementariedade, por parte das organizações jornalísticas que compõem esse sistema emergente, do que de oposição a mídia tradicional, geralmente adotado pelo jornalismo alternativo. É dentro de uma perspectiva complementar que analisamos o sistema de organizações jornalísticas sem fins lucrativos, tomando-se por base a experiência da Agência Pública.

No anseio de esclarecer sobre a que nos referenciamos quando utilizamo-nos do conceito jornalismo investigativo e quais as implicações da investigação na prática jornalística, no tópico

seguinte contextualizamos o desenvolvimento do termo, buscamos diferenciá-lo do conceito isolado de jornalismo por meio de sua metodologia de trabalho, e apresentamos especificidades do texto investigativo: a reportagem, bem como as problemáticas ligadas à ética profissional.

### **3.2 A prática investigativa nos Estados Unidos e no Brasil**

Embora possa existir diferentes narrativas sobre as reportagens investigativas pioneiras, este trabalho se centra na exposição de eventos recentes localizados nos Estados Unidos da América (EUA), que tiveram maior influência no jornalismo praticado no Brasil. A investigação jornalística ganhou maior publicidade e se tornou tendência no século XX, em decorrência do movimento *muckarker*. O termo faz alusão a um dos personagens do romance *Pilgrim's Progress*, e foi utilizado de forma pejorativa, em discurso feito em 1906, pelo então presidente dos Estados Unidos Franklin Delano Roosevelt, em referência aos jornalistas que haviam se especializado em investigar e revelar esquemas de corrupção envolvendo autoridades do governo e empresários.

Dentro dessa perspectiva, os jornalistas *muckrakers* eram àqueles que “mexiam com a lama”, meticolosos e determinados “cavadores de informações”, que agiam com o objetivo de descobrir as falhas dos poderosos (NASCIMENTO, 2007, p. 42; ARAÚJO, 2005, p. 2). O tipo de conteúdo produzido pelos *muckrakers* e seu método de trabalho concederam os traços iniciais do que mais tarde se tornou conhecido como jornalismo investigativo

Outro movimento importante, que contribuiu para o desenvolvimento da prática da investigação jornalística, foi a cobertura da guerra do Vietnã (1955-1963). Durante o conflito, o governo norte-americano estabeleceu um sistema para ocultação e distorção de informações sobre a guerra. Diante disso, jornalistas críticos à participação do governo na guerra do Vietnã, se empenharam em produzir reportagens que pudessem esclarecer a população, mostrando o que realmente estava ocorrendo. Diversos trabalhos sobre o conflito foram publicados em revistas como *Life* e *Look* (SEQUEIRA, 2005, p.11).

Também em reação a esse sistema de distorções e mentiras, foi fundada em 1975, a *Investigative Reporters and Editors* (IRE) - uma das mais representativas associações de jornalismo investigativo no mundo. Anos antes, em 1969, foi criado o *Fund for Investigative Journalism*, em Washington-D.C, com o objetivo de distribuir bolsas para repórteres e de atuar como “uma espécie de rede de proteção baseada na troca de informações entre veículos de

comunicação em todo planeta” (FORTES, 2005, p.28-29).

Mas o fato que provavelmente concedeu maior visibilidade à prática do jornalismo investigativo em escala mundial e reivindicou a existência desse tipo específico de jornalismo, foi a investigação realizada pelos repórteres do *Washington Post*, Bob Woodward e Carl Bernstein, iniciada com a notícia da prisão de cinco homens que haviam tentado instalar escutas ilegais na sede do partido democrata nos EUA, localizada no edifício *Watergate*, em Washington, em 1972. A investigação do caso que ficou conhecido como *Watergate*, levou os repórteres a revelarem o envolvimento de altos funcionários do governo, bem como de Richard Nixon, à época presidente, em operações ilegais contra a oposição (SEQUEIRA, 2005, p. 10). O escândalo voltou a opinião pública contra Nixon que, no anseio de evitar um possível impeachment, renunciou ao cargo em agosto de 1974.

Enquanto a investigação de Woodward e Bernstein se tornava um marco na história do jornalismo, o Brasil permanecia sob ditadura militar. Apesar desse fato, a conjuntura da política nacional apontava traços de mudança. Ernesto Beckmann Geisel, o general Geisel, assumiu a presidência da República em 15 de março de 1974, com um discurso de posse em que anunciou o processo de abertura política. A transição do regime militar para a democracia, que em suas palavras seria feito de forma: *lenta e gradual*, encontrou muitos adversários por parte da ala linha dura dos militares, e somente foi completado no decorrer do governo de João Figueiredo, quando a anistia foi decretada e o bipartidarismo extinto, cedendo lugar ao pluripartidarismo.

Em um cenário permeado pela supressão das liberdades, a prática do jornalismo investigativo foi retardada no Brasil. No período mais severo da ditadura, que se deu com a proclamação do Ato Institucional nº5 (AI-5)<sup>79</sup>, em 13 de dezembro de 1968, o Congresso foi fechado, as garantias constitucionais suspensas e legalizada a censura prévia. “Censores foram instalados as redações dos jornais. Circulares eram enviadas às redações, dizendo o que se podia dizer e o que não se podia, vetando assuntos, nomes de pessoas e até palavras, como Brizola, Arraes, 'comunismo', 'tortura' etc” (MARTINS; DE LUCA, 2012, p.238).

A mudança de contexto ocasionada pelo processo de abertura tornou possível que as primeiras reportagens investigativas ganhassem as páginas dos jornais e revistas brasileiros. Por exemplo, entre os dias primeiro e quatro de agosto de 1976, O jornal o Estado de S. Paulo,

---

<sup>79</sup> Texto integral do AI-5. Disponível

em: <[http://legis.senado.gov.br/legislacao/ListaNormas.action?numero=5&tipo\\_norma=AIT&data=19681213&link=s](http://legis.senado.gov.br/legislacao/ListaNormas.action?numero=5&tipo_norma=AIT&data=19681213&link=s)>.

Consulta em: 9 de Abr. de 2014.

publicou três matérias da série de reportagens: “Assim vivem os nossos superfuncionários”, em que foram abordados os diversos privilégios e regalias usufruídos por funcionários públicos. A série foi a vencedora do prêmio Esso daquele ano. Já em fevereiro de 1979, a matéria “Descendo aos porões”, de autoria do repórter Antônio Carlos Fon, publicada pela revista Veja, ousou, pela primeira vez, discutir a tortura ainda em pleno regime militar e teve grande repercussão nacional (SEQUEIRA, 2005, p.19-20).

Nesse período, apesar de haver registros de reportagens investigativas produzidas pela imprensa alternativa, em grande medida a produção desse tipo de conteúdo era vinculada aos veículos de comunicação de referência, que contavam com a estrutura e os recursos para financiamento de investigações que demandassem maior esforço e tempo de produção. Na década de 1970, a mídia tradicional, começou a incorporar elementos que provocaram significativas mudanças na rotina de produção jornalística no Brasil. Houve a introdução dos primeiros computadores e de profissionais com formação acadêmica específica em jornalismo nas redações brasileiras, e a criação das assessorias de imprensa.

Em 1984 foi realizada a campanha Diretas Já, que consistiu em um amplo movimento popular em prol da aprovação da proposta de Emenda Constitucional Dante de Oliveira, que teve como objetivo estabelecer a eleição direta para presidente. A emenda não foi aprovada e em 15 de janeiro de 1985, o Colégio Eleitoral escolheu o novo presidente: Tancredo Neves, fato que deu fim ao regime militar. Após a eleição, Tancredo Neves foi acometido por uma grave doença, denominada diverticulite, e faleceu em 21 de abril, sem exercer o cargo. Seu vice José Sarney, o sucedeu.

Embora haja evidências de reportagens investigativas durante a ditadura militar e em períodos antecedentes, o jornalismo investigativo enquanto tendência só aparece no Brasil após a redemocratização (SOLANO, 2007, p. 48). O “marco zero” da prática do jornalismo investigativo no país, teve como cenário o mandato do primeiro presidente eleito via eleições diretas (FORTES, 2005, p. 10). Em 1986 foi formada a Assembleia Nacional Constituinte para reformular a Constituição dentro dos princípios democráticos. O debate durou dois anos e em 5 de outubro de 1988 foi promulgada a Constituição do Brasil, que se tornou popularmente conhecida como Constituição Cidadã. O documento previa a realização da primeira eleição direta no ano seguinte. Em meio uma disputa acirrada, com 22 candidatos, Fernando Collor de Melo, concorrendo pelo Partido da Reconstrução Nacional (PRN) derrotou no segundo turno Luiz Inácio Lula da Silva, do Partido dos Trabalhadores (PT), e tomou posse como primeiro

presidente da Nova República em 1990.

De encontro às promessas de combate à corrupção feitas por Collor no período de campanha eleitoral e do título de “caçador de marajás”, “cuja bandeira política principal era o saneamento e a moralização da administração pública”<sup>80</sup>, foi descoberto logo início de seu governo um sistema de corrupção que envolvia não apenas os assessores, mas o presidente diretamente.

A mídia teve papel importante nesse processo ao servir de porta-voz às denúncias de corrupção e, de certa forma, como condutora de investigações sobre o caso. Logo após três meses de governo, houve a primeira denúncia de tráfico de influências entre o governo e empresários, envolvendo o tesoureiro da campanha de Collor, Paulo César Farias, o PC. A denúncia se desdobrou em novas revelações constantes feitas pelas revistas Veja e Istoé, chegando ao ápice quando “o próprio irmão do presidente, Pedro Collor, deu entrevista à revista Veja acusando PC de comandar um esquema de grande corrupção, com a conivência do primeiro mandatário da República”<sup>81</sup>.

Diante disso, foi criada uma Comissão Parlamentar de Inquérito, a CPI do PC, que apurou o caso e comprovou a existência da rede de corrupção e o envolvimento de Fernando Collor de Mello. Com base na descoberta, foi dada a entrada do pedido de impeachment do presidente na Câmara dos Deputados, por entidades da sociedade civil, liderados pela Ordem dos Advogados do Brasil e da Associação de Imprensa (ABI).

No entanto, antes de ser julgado pelo Senado em 29 de setembro de 1992, o então presidente renunciou ao mandato e, em 20 de setembro de 1992, fez seu último pronunciamento em rede nacional de televisão. Mas mesmo diante da renúncia, o processo de impeachment foi concluído. Assim, o primeiro governo civil brasileiro não chegou ao fim com o presidente eleito e sim com seu vice Itamar Franco. O jornalismo investigativo teve papel significativo durante as investigações do caso. E a breve Era Collor demarcou o movimento de transição do jornalismo policial para o chamado jornalismo de colarinho branco, que se tornou um dos principais temas de cobertura da área: a corrupção envolvendo poderes público e privado no Brasil.

---

<sup>80</sup> “29 de setembro de 1992: o impeachment de Fernando Collor”. Disponível em: <<http://cpdoc.fgv.br/producao/dossies/FatosImagens/FernandoCollor>>. Acesso em: 9 de Ago. de 2014.

<sup>81</sup> “29 de setembro de 1992: o impeachment de Fernando Collor”. Disponível em: <<http://cpdoc.fgv.br/producao/dossies/FatosImagens/FernandoCollor>>. Acesso em: 9 de Ago. De 2014.

No início dos anos 2000, foi fundada a Associação Brasileira de Jornalismo Investigativo (ABRAJI).<sup>82</sup> A iniciativa teve origem como resposta a um fato trágico. Em junho de 2002, o jornalista Tim Lopes foi torturado e morto por traficantes na favela da Vila Cruzeiro, no estado do Rio de Janeiro, após sua investigação sobre bailes funk financiados pelo tráfico no Complexo do Alemão, ser descoberta. O crime chocou jornalistas e a sociedade em geral, e impulsionou a reflexão sobre a necessidade de se criar uma associação independente que reunisse jornalistas de todo o país e que contribuísse para promover o debate e o compartilhamento de informações sobre a prática investigativa, por meio de cursos, congressos, seminários e encontros diversos.

Um dos temas de difícil consenso e em permanente debate em torno do jornalismo investigativo, é sua própria denominação. Profissionais, teóricos e estudantes do campo se dividem entre os que acreditam que há um tipo específico de jornalismo, que se pode chamar de investigativo, e àqueles que afirmam que todo jornalismo tem como base a investigação. Caso contrário, tal conteúdo não poderia ser considerado jornalístico. Mas, afinal, o que é jornalismo? E o que caracteriza a prática jornalística como investigativa ou não?

### **3.3 Investigativo ou apenas jornalismo: a metodologia de trabalho como aspecto diferenciador da investigação jornalística**

De acordo com Nelson Traquina (2005), a função do jornalismo poderia ser definida pelo seu papel de atualização, de modo que as pessoas consomem produtos jornalísticos e desejam ser informadas sobre o que as rodeia, com objetivo de participar de conversas, para se assegurarem de que estão a par dos acontecimentos ou apenas “para serem fascinadas pelas alegrias ou tragédias da vida” (p. 20). Ainda se poderia defini-lo, tomando-se por base, estritamente o “domínio técnico”, mas como ressaltado por Traquina (2005), tal atitude logo se mostraria muito limitada, porque para se compreender a função do jornalismo, especialmente o praticado no tempo presente, se faz necessário pensá-lo no contexto da teoria democrática<sup>83</sup>.

---

<sup>82</sup> Disponível em: <<http://www.abraji.org.br/>>. Acesso em 21 de maio de 2014.

<sup>83</sup> “A democracia não pode ser imaginada como sendo um sistema de governo sem liberdade e o papel central do jornalismo, na teoria democrática, é de informar o público sem censura. Os pais fundadores da teoria democrática têm insistido, desde o filósofo Milton, na liberdade como sendo essencial para a troca de idéias e opiniões, e reservaram ao jornalismo não apenas o papel de informar os cidadãos, mas também, num quadro de *checks and balances* (a divisão do poder entre poderes), a responsabilidade de ser guardião (*watchdog*) do governo. Tal qual como a democracia sem uma imprensa livre é impensável, o jornalismo sem liberdade ou é farsa ou é tragédia [...] Existe uma relação simbiótica entre jornalismo e democracia na teoria democrática. Mas a teoria democrática define claramente um papel adversarial entre o poder político e o jornalismo,

O modelo contemporâneo de jornais como veículos de comunicação é herdeiro de práticas intensificadas no século XIX, especialmente devido ao desenvolvimento da *penny press*, o chamado jornalismo de centavos, com mais ênfase nos Estados Unidos. Nos séculos anteriores, a imprensa atuava majoritariamente por meio de subsídios políticos e com o objetivo de fazer propaganda de perspectivas partidárias. Os jornais eram caros, adotavam um estilo rebuscado e eram dirigidos a públicos restritos, como simpatizantes políticos e comerciantes (ALBUQUERQUE, 2000).

A *penny press* surgiu como a antítese do sistema de produção e de circulação de informações utilizados pelos seus antecessores e contemporâneos. Orientada pelo mercado, essa “nova” imprensa buscou conquistar sua independência financeira por meio de uma base de receita composta pela comercialização de espaço publicitário e pela venda de jornais, privilegiando o baixo preço e uma maior circulação. Dessa forma, a sobrevivência financeira dos jornais passou a depender diretamente da conquista de um leitorado amplo e diversificado.

O discurso político da imprensa partidária não correspondia aos interesses e, principalmente, às necessidades da audiência almejada pela *penny press*. Assim, como resultado do desejo de formar um público menos segmentado e da convergência de outros fatores<sup>84</sup>, a imprensa incorporou um discurso politicamente independente, comprometida com os fatos e com a defesa do interesse público (ALBUQUERQUE, 2000; TRAQUINA, 2005).

O modelo de “jornalismo independente” expressa uma atuação jornalística pretensamente autônoma em relação ao governo e de pressões políticas e partidárias. Disseminado em outras culturas junto com o modelo de governo democrático, o jornalismo “tem o papel de informar o público sem censura” (TRAQUINA, 2005, p. 23), e está comprometido com o interesse público. É responsável por exercer um “Quarto poder”, dentro de um quadro de *checks and balances*, baseado na fiscalização dos três poderes constitucionais do Estado: Executivo, Legislativo e Judiciário (ALBUQUERQUE, 2000).

Nesse sentido, o jornalismo é interpretado como contra poder, *watchdog* (cão de guarda) sempre vigilante para evitar os abusos do Estado, prática também amparada por teorias da opinião pública. De acordo com Traquina (2005), “o conceito de opinião pública foi um produto

---

historicamente desde o século XIX chamado o ‘Quarto Poder’, talvez porque séculos de domínio autocrático e por vezes despótico criam um legado de desconfiança, suspeita e medo em relação ao poder político.” (TRAQUINA, 2005, p. 22-23).

<sup>84</sup> Como a intensa industrialização de setores da sociedade, inclusive dos processos de impressão, que tiveram sua capacidade elevada a números até então inimagináveis; a conquista de melhorias na reprodução de imagens; a transmissão de informações através do telégrafo por cabo, que tornou possível a operação de agências de notícias em âmbito global; o aumento do número de pessoas alfabetizadas; a ascensão do positivismo filosófico.

das filosofias liberais de finais do século XVII e XVIII e, sobretudo, das teorias democráticas do século XIX” (2005, p. 47). A opinião pública era entendida como “instrumento de controle social”. Considerava-se que “numa opinião pública esclarecida, podíamos encontrar um tribunal que reunia 'toda a sabedoria e toda a justiça da nação’” (2005, p. 47).

A principal questão era, de que maneira essa opinião pública poderia ser munida de informações importantes para a tomada de posição e como ela seria expressa. Segundo Jeremy Bentham, a resposta era simples: utilizando-se da imprensa (2005, 47). Os jornalistas podem ser compreendidos tanto como “porta-vozes da opinião pública”, incumbidos de expressar “as diferentes vozes no interior da sociedade que deveriam ser tidas em conta pelos governos”, e simultaneamente como “vigilantes do poder político”, protegendo “os cidadãos contra os abusos (históricos) dos governantes” (TRAQUINA, 2005a, p. 48).

O desenvolvimento da *penny press*, ao tornar central a produção de notícias e acelerar os processos de trabalho no jornal-empresa, de certo modo dedicou o papel de vigilância do Poder Público ao jornalismo investigativo, que é descrito por Ricardo Kotscho (2007), como a ação de procurar, descobrir e contar “para todo mundo aquilo que se está querendo esconder da opinião pública” (2007, p. 34). Para Nilson Lage (2008), o jornalismo investigativo “é geralmente definido como uma forma extremada de reportagem”, que pelo menos em parte tem como missão “evidenciar misérias presentes ou passadas da sociedade, injustiças cometidas, contar como as coisas são ou foram e como deveriam ser ou ter sido” (LAGE, 2008, p. 138-139). O termo tem origem na tradução de *investigative journalism*, do inglês norte-americano para o português, e geralmente é diferenciado da prática do jornalismo convencional com base nos procedimentos metodológicos adotados na produção de uma reportagem investigativa.

Segundo o jornalista Percival de Souza, “não importa a terminologia”, fato é que em determinadas coberturas, “o repórter precisa batalhar pelas informações, desenvolver técnicas próprias de apuração, ter metodologia para construir a reportagem”. Assim, “é o processo de trabalho do repórter que diferencia a reportagem investigativa”. Dentro dessa perspectiva, para o jornalista Carlos Fon, o que diferencia o jornalismo convencional do jornalismo investigativo “é mais 'um modo de fazer' jornalismo, do que 'um tipo' de jornalismo à parte” (SOUZA; FON apud SEQUEIRA, 2005, p. 63-64).

A cartilha “Investigação a partir de histórias: um manual para jornalistas investigativos”, lançada em português pela Organização das Nações Unidas para a Educação (UNESCO), em 2013, destaca as aproximações e distanciamentos no processo de produção do jornalismo

convencional e do jornalismo investigativo, ou seja, quando uma cobertura ultrapassa o limite da utilização das ferramentas do trajeto habitual para uma que exige maior esforço da parte do repórter.

A cobertura convencional é “fundamentalmente reativa, quando não, passiva”, pois geralmente depende da cessão de informações por outros, como assessorias, polícia, governos, empresas entre outros. Já a cobertura investigativa exerce papel ativo pois “depende de materiais reunidos ou gerados a partir da própria iniciativa do (a) repórter (e por isso ela é frequentemente chamada de 'cobertura empreendida' – em inglês, 'enterprise reporting')” (UNESCO, 2013, p. 8). O manual nega a ideia de que o jornalismo investigativo seja “o bom e velho jornalismo bem realizado”, diferenciando a maneira com que ambas as práticas focalizam os quatro elementos essenciais do lead:

De fato, ambas as formas de jornalismo focalizam os elementos de quem, o que, onde e quando. Mas o quinto elemento da cobertura convencional, o “por que”, torna-se o “como” na investigação. Os outros elementos são desenvolvidos não apenas em termos de quantidade, mas também em termos de qualidade. O “quem” não é apenas um nome ou um título, e sim uma personalidade, com traços de caráter e um estilo. O “quando” não está presente nas notícias, e é um continuum histórico – uma narrativa. O “que” não é meramente um evento, e sim um fenômeno com causas e consequências. O “onde” não é apenas um endereço, e sim uma ambientação, na qual certas coisas se tornam mais ou menos possíveis. Esses elementos e detalhes dão ao jornalismo investigativo, em sua melhor forma, uma poderosa qualidade estética que reforça o seu impacto emocional (UNESCO, 2013, p. 8).

Em síntese, “os dois papéis envolvem às vezes habilidades, hábitos de trabalho, processos e metas profundamente diferentes” (UNESCO, 2013, p. 8). Uma reportagem investigativa exige muito mais esforço de apuração e reflexão do que uma matéria habitual. A pesquisa mais apurada, para além dos pronunciamentos oficiais e das simples declarações, é essencial no jornalismo investigativo. Em muitos casos, o repórter precisa ter domínio ou recorrer a especialistas que o auxiliem na busca por documentos em arquivos e na leitura e interpretação de seus achados, como balanços, tabelas entre outros tipos de documentos<sup>85</sup>.

De forma didática, o manual publicado pela UNESCO apresenta o método de investigação a partir de histórias em oito passos, que consistem em: 1) descobrir uma questão 2) criar uma hipótese para verificar 3) buscar dados de fontes abertas, para verificar a hipótese 4) buscar fontes humanas 5) organizar os dados coletados 6) colocar os dados em uma ordem narrativa e compor a história 7) fazer o controle de qualidade para confirmar que a história está

---

<sup>85</sup> Nos últimos anos, devido à melhoria da capacidade de armazenamento de dados, jornalistas têm se especializado no desenvolvimento e uso de tecnologias para lidar com big data (grandes volumes de dados digitais), que já têm auxiliado no desenvolvimento de diversas reportagens ao redor do mundo.

correta 8) publicar, promover e defender a história.

Em estudo sobre o processo de trabalho do repórter investigativo brasileiro, Cleofe Monteiro de Sequeira (2005), conclui que “embora cada jornalista investigativo tenha seu método de trabalho e cada reportagem seja única”, sete etapas fazem parte da rotina de todos os repórteres: “a busca de um novo tema, o estudo de viabilidade do tema, o estudo aprofundado do assunto em questão pelo repórter, a criação de um projeto de trabalho, a fase de apuração (documental e com fontes) e cruzamento de informações, a redação e a edição/publicação” (SIQUEIRA, 2005, p.154).

Em linhas gerais, ambos os métodos apresentados convergem com o roteiro de investigação sumarizado por Nilson Lage (2008), que tem como primeiro passo a concepção da pauta, “que pode decorrer de várias experiências”; segundo, o estudo de viabilidade; terceiro, a familiarização com o assunto; quarto, consiste em desenvolver um plano de ação; quinto, realizar o plano; sexto “reavaliar o material apurado e preencher os vazios de informação”, seguido da avaliação final, redação e revisão, publicação e *suíte*<sup>86</sup> (LAGE, 2008, p. 139).

A metodologia de trabalho diferencia o jornalismo investigativo não apenas da produção convencional de notícias. O mesmo caminho pode ser utilizado para distingui-la das reportagens interpretativas ou em profundidade, que em muitos casos compartilham temáticas e aspectos estruturais, mas que demandam processos de trabalho específicos (QUESADA, 1987, p. 67). No entanto, nos limitamos apenas à exposição dos aspectos diferenciadores da reportagem investigativa, que atendem ao escopo do objeto de estudo da pesquisa.

Apesar de a pesquisa não se atentar à análise do conteúdo produzido pela Agência Pública, a seguir nos propomos fazer uma breve apresentação das diferenças estruturais entre o texto da notícia e da reportagem com o objetivo de que tal conhecimento possa auxiliar-nos na observação e na análise do processo de produção do objeto de estudo.

### **3.4 Reportagem: lugar de fala do jornalismo investigativo**

O jornalismo convencional, baseado no *lead*, por vezes, fica restrito à ação de reproduzir discursos de autoridades, sem contextualização e possíveis desdobramentos e implicações. “Na contramão do fluxo de informação” (SEQUEIRA, 2005, p. 38), orientado pela produção de

---

<sup>86</sup> “Do francês *suíte*, isto é, série, sequência. Em jornalismo, designa a reportagem que explora os desdobramentos de um fato que foi notícia na edição anterior”. Disponível em: <[http://www1.folha.uol.com.br/folha/circulo/manual\\_producao\\_s.htm](http://www1.folha.uol.com.br/folha/circulo/manual_producao_s.htm)>. Acesso em 18 de julho de 2014.

notícias no ritmo da hora do fechamento, está a reportagem, estrutura textual na qual se materializa o jornalismo investigativo. Segundo Ricardo Kotscho (2007), na reportagem, “cada história é uma história, e merece tratamento único” (2007, p. 14).

A interpretação do jornalismo como negócio dentro do contexto do jornal-empresa, provocou significativas modificações no modo de produção de conteúdo jornalístico. Desenvolveu-se àquela que se tornou a estrutura básica do texto jornalístico, a notícia, e seu produtor, o repórter. A informação, condensada no formato de notícia, adotou uma linguagem positivista, baseada no relato dos fatos como reflexo do real em oposição aos artigos de opinião produzidos pela imprensa partidária.

O modelo estrutural do texto jornalístico passou, então, a basear-se na ideia da pirâmide invertida, em que a lógica do texto se pauta pelo “relato de uma série de fatos a partir do fato mais importante ou interessante” (LAGE, 1987, 16), em vez de respeitar a ordem cronológica dos acontecimentos. Nesse sentido, a ideia central da notícia é apresentar no lead, parágrafo inicial do texto, as respostas para os seguintes questionamentos: *O quê, Quem, Quando, Onde, Como e Por quê?* Formato que auxilia na breve compreensão do acontecimento relatado. Além da notícia, outras técnicas foram sendo incorporadas à produção jornalística, como a entrevista, a utilização de fontes múltiplas e a reportagem.

A palavra reportagem carrega dois significados, o primeiro “designa o setor das redações que trata da apuração e codificação de dados, em geral”, e o segundo refere-se ao gênero jornalístico, que se difere da notícia por “vários aspectos”, por exemplo, devido a “reportagem não cuidar da cobertura de um fato ou de uma série de fatos, mas de [produzir] levantamento de um assunto conforme ângulo preestabelecido” (KOTSCHO, 2007, p. 46). Embora a reportagem faça os mesmos questionamentos que compõem o lead, ela não se limita a respondê-los. Pelo contrário, busca contextualizá-los e problematizá-los. Em uma narrativa flexível que vai se conformando de acordo com as particularidades de cada história e daquele que narra, a reportagem “se afirma como lugar por excelência da narração jornalística” (SODRÉ, 1986, p. 9). Reúne em seu texto, personagens, ação dramática, descrição de ambientes, mas se distingue da literatura “por seu compromisso com a objetividade informativa” (1986, p.9).

Segundo Kotscho (2007), “a distância entre reportagem e notícia estabelece-se, na prática a partir da pauta, isto é, do projeto de texto”. No âmbito das notícias “as pautas são apenas indicações de fatos programados, da continuação (suíte) de eventos já ocorridos e dos quais se espera desdobramentos”. Afora esse planejamento prévio, “os sistemas de captação de

notícias mantêm contato permanente com os setores que registram primeiro acontecimentos de interesse público, desde o parlamento até a delegacia de polícia” (p. 46-47).

Já as reportagens necessitam de outro tipo de planejamento. “Os assuntos estão sempre disponíveis (a informação é matéria-prima abundante, como o ar, e não carente, como o petróleo) e podem ou não ser atualizados por um acontecimento”. Dessa forma, “a pauta deve indicar de que maneira o assunto será abordado, que tipo e quantas ilustrações, o tempo de apuração, os deslocamentos da equipe, o tamanho e até o estilo da matéria; para tudo isso, é preciso dispor de dados” (2007, p. 46-47). O pesquisador também destaca que “o estilo da reportagem é menos rígido do que o da notícia: varia com o veículo, o público e o assunto” (2007, p. 46-47). Dessa forma, a reportagem se diferencia da notícia devido à linguagem mais livre, pela extensão e abrangência, pelo critério de atualidade – já que os temas abordados necessariamente não precisam ser atuais-, e pela metodologia de trabalho.

De acordo com Muniz Sodré (1986), as principais características de uma reportagem são: a predominância da forma narrativa; a humanização do relato; o texto de natureza impressionista, e a objetividade dos fatos narrados. Apesar de a notícia ter “a potencialidade de uma narrativa”, é a reportagem que a realiza (1986, p.17). Vez e outra, um elemento pode vir a se destacar em relação aos demais. Contudo, em toda reportagem é “sempre necessário que a narrativa (ainda de forma variada) esteja presente [...] Ou não será reportagem” (1986, p. 15).

### **3.5 Ética jornalística em investigações**

No anseio de conseguir informações e revelar fatos ocultos, que dificilmente seriam fornecidos ou confirmados de forma espontânea por fontes declaradas, não raro, repórteres investigativos encontram-se diante de situações que colocam suas vidas em risco ou mesmo que caracterizam o descumprimento de princípios éticos da profissão. Especialmente no que se refere à produção de reportagens investigativas, é comum a obtenção informações relevantes por meio do uso de câmeras, microfones e gravadores escondidos e pela ocultação ou mesmo utilização de identidade falsa. Atitudes usualmente condenáveis, mas que encontram legitimidade no discurso que interpreta o jornalismo como “quarto poder”, defensor do interesse público, que atua em vista de esclarecer a opinião pública.

Parece unânime o entendimento de que a tarefa do jornalismo investigativo envolve “expor ao público questões que estão ocultas – seja deliberadamente por alguém em uma posição de poder” (UNESCO, 2013, p. 8). Em outras palavras: "desvendar um fato que grupos

de poder querem manter oculto da sociedade" (SIQUEIRA, 2005, p. 94).

O Ministério Público aparece como importante colaborador no cumprimento desta missão na prática do jornalismo investigativo no Brasil. Promotores e procuradores são fontes bem-vindas, devido ao acesso a informações privilegiadas e ao próprio papel exercido pelo órgão: a defesa do interesse público de forma autônoma, ou seja, insubordinada aos demais poderes constitucionais.

No entanto, além de contribuir para que o jornalismo exerça seu papel na sociedade, essa relação também tem servido ao denominado “jornalismo de investigações”, que se difere do jornalismo investigativo. O primeiro diz respeito à simples veiculação pela mídia de investigações não realizadas pelo jornalista e sim por terceiros, como o Ministério Público e os departamentos de polícia. O segundo ocorre quando o esforço de pesquisa, a investigação, parte totalmente do repórter (NASCIMENTO, 2007). Isto é, a prática do jornalismo de investigações, bem como do jornalismo de dossiê, baseados no simples sistema de reprodução de conteúdo fornecido por terceiros, entram diretamente em conflito com a noção básica do que é jornalismo investigativo: o engajamento do repórter na busca por informações que comprovem sua história.

No que concerne à mídia brasileira, o uso de informações fornecidas por terceiros tem colecionado experiências mal sucedidas. Um dos episódios de maior destaque, que corrobora com a conformação desse cenário, ficou conhecido como Dossiê Cayman. Em 1998, a Folha de S. Paulo publicou reportagem sobre a existência de contas e empresas secretas nas Ilhas Cayman, no Caribe, em nome de políticos vinculados ao Partido da Social Democracia Brasileira (PSDB).

Após a veiculação, foi descoberto que as informações haviam sido forjadas com o objetivo de prejudicar a candidatura de diversos políticos partidários do PSDB, nas eleições de 1998, inclusive de Fernando Henrique Cardoso, então candidato a reeleição à presidência. A cultura do jornalismo investigativo no Brasil se desenvolveu em grande medida com base na apuração e na denúncia de casos de corrupção envolvendo setores públicos e privados. A intensa cobertura dessa temática, por vezes, também tem sido criticada por meio do termo imprensa denunciata. Contudo, é preciso cuidado no uso do termo, conforme lembrado por Leandro Fortes (2012), o denunciata pode estar ligado tanto à corrupção do próprio fazer jornalístico, como “ao discurso das nomenclaturas políticas brasileiras geralmente da situação, como reação mal estudada à ação fiscalizatória da imprensa” (2012, p. 22).

Em "A banalidade da corrupção: Uma forma de governar o Brasil" (2011), apesar de não ser o objetivo central do livro, Celi Pinto aborda a cobertura sobre corrupção feita pela mídia. De acordo com a socióloga, a corrupção pode ser compreendida como um fenômeno de apropriação do público pelo privado – o privado interpretado desde a grande empresa ao cidadão comum. Pinto (2011) acredita que os atos de corrupção protagonizados por agentes privados têm menos publicidade do que a corrupção intra-Estado, altamente privilegiada pela cobertura midiática e na qual a iniciativa privada e a sociedade civil são retratadas como atores coadjuvantes. Em suas palavras, a “classe política aparece como grande corrupta em contraposição a uma sociedade civil virtuosa. Essa leitura do fenômeno tem grande presença na mídia e popularidade entre a população” (PINTO, 2011, p. 56).

Para a pesquisadora, é devido à uma suposta cobertura desigual, que faz com que a sociedade perceba com mais facilidade o uso indevido de verbas públicas como atos ilícitos e tenha dificuldade em chegar à mesma conclusão ante as grandes fraudes envolvendo bancos privados. Conforme destacado por Leandro Fortes (2012), é preciso pensar o jornalismo investigativo “como uma faca de dois gumes” (2012, p. 12), que, por exemplo, pode simultaneamente auxiliar na exposição de casos de corrupção, como também está sujeita ao abuso de poder. Diante disso, como definir as práticas aceitáveis ou não no jornalismo? A resposta parece se materializar nos códigos deontológicos da profissão.

De acordo com Nilson Lage (2008), a “ética é o estudo dos juízos de valor (bem/mal) aplicáveis à conduta humana, no todo ou em um campo específico”. A moral é definida como “o conjunto das regras de conduta consideradas eticamente válidas”. E a deontologia pode ser interpretada como “o tratado dos deveres morais das pessoas, além de ser o estudo dos princípios e sistemas de moral. Os códigos de ética são, mais exatamente códigos deontológicos” (LAGE, 2008, p. 89).

Nelson Traquina (2005), considera que "as preocupações deontológicas no jornalismo começaram a existir no fim do século XIX, mas são essencialmente um fenômeno do século XX" (2005, p. 87). O primeiro artigo crítico à imprensa em que se utilizou a palavra “ética” seria datado de 1889. Apesar de haver indícios da existência de códigos de conduta e regras de comportamento com orientações para jornalistas em fins do século XIX, “o primeiro código deontológico escrito data de 1900” (2005, p. 88).

De origem sueca, o código só passou a ser adotado em 1920. Anos mais tarde, em 1939, a Federação Internacional de Jornalistas instituiu um código de honra profissional a nível

internacional. Desde então, foram escritos e adotados diversos códigos de ética, de honra, de conduta; carta dos jornalistas, regras de boa conduta ou declaração de princípios em diversos países (BERTRAND, 1999, p. 79). Documentos com nomenclaturas distintas, que se assemelham em determinados aspectos e se diferenciam em outros, mas que de modo geral têm a mesma finalidade: evitar a intervenção do Estado e definir os princípios e as diretrizes do que membros da comunidade jornalística devem ou não fazer.

O Código de Ética dos Jornalistas Brasileiros foi aprovado em 1985, pela Federação Nacional dos Jornalistas (FENAJ), e atualizado no dia 4 de agosto de 2007, durante o Congresso Extraordinário dos Jornalistas. O documento é composto por dezenove artigos e cinco capítulos. O primeiro capítulo aborda questões relativas ao direito à comunicação, no que se refere tanto ao cidadão quanto ao jornalista. O segundo trata de aspectos concernentes à conduta profissional do jornalista, como o “direito do jornalista resguardar o sigilo da fonte”, o dever de “combater e denunciar todas as formas de corrupção, em especial quando exercidas com o objetivo de controlar a informação” e o dever de “respeitar o direito à intimidade, à privacidade, à honra e à imagem do cidadão”, dentre outros<sup>87</sup>.

Nilson Lage (2008) destaca que parte significativa dos conflitos éticos entre fontes e jornalistas, estão intimamente ligados à distinção entre público e privado. O pesquisador entende que “desacordos em família ou conflitos entre chefe e funcionários em uma repartição são assuntos privados”. Enquanto que, “tudo o que afeta a coletividade, atinge-a em termos de custos e qualidade de produtos e serviços, condições ambientais e de vida, saúde, educação, planejamento de futuro etc. é público” (2008, p. 96).

Outro aspecto relacionado às fontes que não parece receber muita publicidade no Brasil é a interpretação distorcida do *off* pelos jornalistas brasileiros. Geralmente o termo é utilizado pelos profissionais para se referir a informações apresentadas na reportagem, cedidas por fontes que não desejam ser identificadas. Contudo, *off the record* é uma informação que deve ser utilizada como pista, mas não apresentada na matéria ou reportagem, mesmo sem atribuição à fonte. A termo adequado para se referir às informações introduzidas na reportagem sem atribuição à fonte é denominada *not for attribution* (SEQUEIRA, p. 84-85).

O terceiro capítulo do código trata da responsabilidade profissional do jornalista, em relação à informação divulgada, à manifestação de opinião entre outros, e o quarto capítulo

---

<sup>87</sup> Disponível em: <<http://www.observatoriodaimprensa.com.br/news/view/o-codigo-de-etica-dos-jornalistas-brasileiros>>. 20 de julho de 2014.

aborda as relações profissionais, no que se refere ao acúmulo de funções, ameaças, intimidação ou práticas de assédio moral e/ou sexual. Por último, o quinto capítulo apresenta as diretrizes para a aplicação do Código de Ética e as disposições finais.

## Capítulo IV – Apresentação, Análise e Interpretação dos Dados

---

### 4.1 Dimensões reflexivas

Os modelos de financiamento, as estruturas administrativas, e as rotinas produtivas dos veículos de comunicação se encontram no centro do debate em torno dos desafios e das possibilidades enfrentados pelo jornalismo, em decorrência da introdução das tecnologias digitais e da internet. Além do anseio, há uma necessidade tanto por parte de novos quanto de mídias tradicionais, em compreender a flexibilização e a substituição de práticas e processos na indústria de jornais.

Tal movimento pode se concretizar por meio da observação de negócios consolidados na mídia e de iniciativas criadas recentemente, como a Pública — Agência de Reportagem e Jornalismo Investigativo. Assim, tomando-se por base a metodologia de estudo de caso (YIN, 2005) adotado para a operacionalização da pesquisa, conduzimos a apresentação dos dados respeitando as dimensões reflexivas e suas respectivas unidades de análise, previamente delineadas: organizacional (estrutura administrativa); econômica (financiamento); e produtiva (práticas e processos).

Os tópicos dedicados a cada dimensão foram estruturados com base em informações obtidas em comunicações feitas via *e-mail*, conversas informais por telefone e presencialmente, e em entrevista em profundidade, realizada via Skype, com Natalia Viana, sócia-diretora da Agência Pública, em 1 de outubro de 2014. Também foram utilizados materiais e documentos coletados no site da organização e em sites de notícias, conforme adequadamente referenciado.

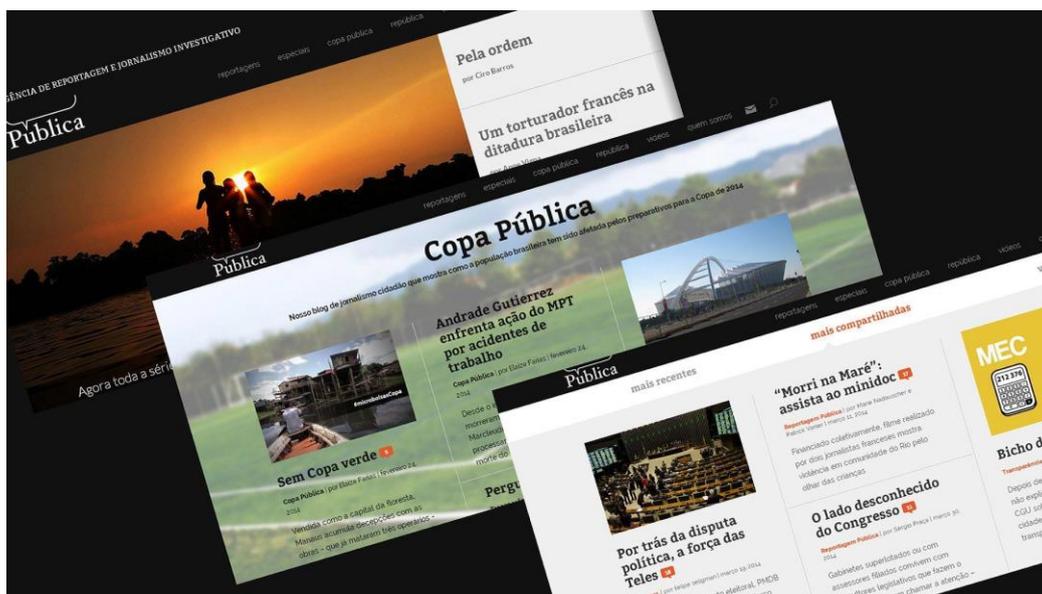
#### 4.1.1 Dimensão organizacional

De acordo com o estatuto do “Centro de Jornalismo Investigativo”, cujo nome fantasia é Pública, datado de 29 de julho de 2011, e registrado em cartório na cidade de São Paulo, a organização é legalmente reconhecida como uma associação de direito privado sem fins lucrativos conforme art. 114 da *Lei* nº 6.015, de 31 de dezembro de 1973. Em sistema semelhante a *coworking*, a organização ocupa duas salas alugadas em uma casa, localizada na Barra Funda, em São Paulo, que abriga uma pequena equipe de trabalho, e mantém suas atividades principalmente em sítio eletrônico próprio, que pode ser acessado pelo endereço [www.apublica.org](http://www.apublica.org). Em 28 de abril de 2014, a Agência Pública, como é geralmente referenciada, lançou uma versão reestruturada do site, desenvolvido em interface mais adequada à introdução de conteúdo multimídia e ao acesso via *mobile* (aparelhos celulares e *tablets*). A reforma

também viabilizou a adoção de ferramentas que facilitam e promovem uma maior interação entre o conteúdo do site, usuários e mídias sociais, por exemplo, é possível selecionar um trecho de um texto e postá-lo automaticamente no *Twitter*.

O site é organizado em seis menus principais, compostos por uma lista de submenus: *reportagens*, conteúdo produzido pela Agência e organizado em palavras-chave; *especiais*, iniciativas ocasionais não contempladas nos projetos permanentes; *copa pública*, blog dedicado à publicação de conteúdo referente a uma das principais temáticas de investigação da Agência: o mundial de futebol sediado no Brasil em 2014; *da redação*, blog atualizado com matérias sobre o conteúdo produzido pela equipe institucional da Pública; *vídeos*, reúne conteúdo audiovisual; *quem somos*, informações sobre a missão da organização, composição da equipe de trabalho, financiadores e parceiros. No site ainda é disponibilizada ferramenta de busca interna, informações para contato (*e-mail*, telefone e endereço da organização), e ícones com link direto para as mídias sociais adotadas pela Agência Pública<sup>88</sup>.

Figura 5 Imagem de divulgação do lançamento da versão reestruturada do site, em 28 de abril de 2014



Fonte: Divulgação Agência Pública

O projeto original de fundação da Pública, financiado pela *Ford Foundation*, contava com uma equipe composta apenas pelas jornalistas e sócias-diretoras Natalia Viana e Marina Amaral, um repórter, e um estagiário, mas aos poucos a Agência despertou o interesse em outros

<sup>88</sup> g+: <https://plus.google.com/105399747869407355898/posts>, Facebook: <https://www.facebook.com/agenciapublica>, Twitter: @agenciapublica, Instagram: <http://instagram.com/agenciapublica>

profissionais, que se ofereceram para colaborar com o trabalho promovido pela organização, conforme conta Natalia Viana (2014):

A Pública começou comigo e com a Marina trabalhando sozinhas, sem ganhar dinheiro, em uma sala. Desde então, todo mundo que entrou na Pública, primeiro veio nos procurar porque gostava muito do nosso trabalho e queria ajudar e trabalhar gratuitamente com a gente. A gente permitiu que essas pessoas nos ajudassem voluntariamente durante algum tempo, mas depois de dois, três, quatro meses, a gente começou a se sentir obrigada para com essas pessoas, então a gente começou a incluí-las em projetos determinados (VIANA, 2014).

Desde a fundação, em 2011, houve a necessidade de introduzir à rotina de trabalho da Agência Pública, profissionais com o domínio de habilidades que contribuíssem para o melhor funcionamento da organização. Em um primeiro momento, em decorrência da falta de recursos, recorreu-se à contratação de profissionais *freelancer*. Contudo, tal medida, utilizada para “cobrir buracos”, não se sustentou, de modo que foi preciso incorporar mais profissionais à estrutura organizacional. Posteriormente à fundação, além de incorporar repórteres, a Agência Pública passou a contar com uma secretária geral e gerente financeira; um *webmaster*; um editor assistente; e uma coordenadora de comunicação; profissionais habilitados a executar atividades antes acumuladas pelas sócias-diretoras e pelos primeiros repórteres a integrarem a equipe. Tomando-se por base a própria experiência, Natalia Viana (2014) diz que um dos principais conselhos que pode oferecer a quem anseia iniciar um negócio, é a contratação de um gerente financeiro para organizar a contabilidade, e no caso de empreendimentos que utilizem plataforma online, como a Agência Pública, a contratação de um *webmaster* para tratar de questões relacionadas aos problemas de servidor, tráfego, código, entre outras possíveis demandas relacionadas ao site.

De acordo com Viana (2014), o editor assistente auxilia o trabalho de edição, que está principalmente sob a responsabilidade da jornalista Marina Amaral. A figura do segundo editor tem se tornado cada vez mais essencial, pois ambas as sócias-diretoras são responsáveis por múltiplas atividades e têm prazer em transitar em diferentes áreas. Nas palavras de Natalia Viana, “a gente acha muito chato ficar só fazendo a mesma coisa, fazemos projetos, fazemos palestras, às vezes eu edito, ela [Marina] escreve relatório, faz reunião. A gente faz um pouco de tudo, é muito bom ter alguém que ajude na parte de edição” (VIANA, 2014). A coordenadora de comunicação, profissional com experiência em assessoria de imprensa, atua como Relações Públicas da agência, e é responsável por toda a veiculação das reportagens, faz o relacionamento com a rede de republicadores, conceito detalhado no tópico referente à estrutura produtiva, e estabelece as diretrizes das campanhas online, além de produzir *press-release*.

Relembrando o processo de desenvolvimento da Agência Pública, desde a fundação, Natalia Viana reflete que caso tivesse a oportunidade de fazer o projeto inicial da organização hoje, pensaria em uma estrutura duas vezes maior (VIANA, 2014). A jornalista revela que sente falta de equipes específicas dedicadas à produção de conteúdo em áudio e vídeo, mas considera que a “Pública é muito orgânica e dinâmica, vai se adaptando a necessidade do momento” (VIANA, 2014).

Para melhor compreensão do corpo de colaboradores da Agência, a presente dissertação utiliza duas categorias de identificação: *membros internos* e *membros externos*. A primeira agrega a *equipe institucional*, na qual estão os colaboradores permanentes e remunerados, e o *conselho consultivo*, formado por jornalistas com carreiras consolidadas que participam de determinadas atividades não remuneradas, como pode ser observado nos quadros abaixo:

Tabela 6 Relação de membros internos da Agência Pública

<b>Membros internos: equipe institucional</b>	
Nome	Cargo
Natália Viana	Sócia-diretora
Marina Amaral	Sócia-diretora
Roberta Carteiro	Secretaria geral e gerente financeira
Maurício Moraes	Editor assistente
Marina Dias	Coordenadora de comunicação
Luciano Onça	Vídeo
Andréa Dip	Repórter
Jéssica Mota	Repórter
Ciro Barros	Repórter
Bruno Fonseca	Repórter
Giulia Afiune	Repórter
Marcelo Grava	Estagiário

<b>Membros internos: Conselho Consultivo</b>	
Nome	Breve currículo
Eliane Brum	Jornalista, escritora e colunista da edição brasileira do jornal El País.
Carlos Azevedo	Jornalista e escritor
Gavin McFadyen	Jornalista professor visitante da City University e diretor do Center for Investigative Journalism (Londres).
Gianina Segnini	Diretora da equipe de jornalismo investigativo do jornal La Nación (Costa Rica).
Ivana Moreira	Jornalista e ex-diretora da ABRAJI (Associação Brasileira de Jornalismo Investigativo).
Jan Rocha	Jornalista e escritora ex-correspondente da BBC (rádio) e do Jornal The Guardian.
Ricardo Kotscho	Jornalista brasileiro reconhecido por sua carreira consolidada na produção de reportagens.

Fonte: Elaboração própria.

Na segunda categoria, denominada *membros externos*, estão os *jornalistas colaboradores*, que tiveram alguma reportagem subsidiada pela Agência Pública, mas não atuam diretamente na agência ou ocupam vaga no Conselho Consultivo. Nesta categoria também incluímos os *parceiros* e *republicadores*. Sua relação está no submenu denominado parceiros, dentro da opção quem somos, no menu principal do site da Agência Pública. Em sua maioria, os 35 *parceiros* cadastrados no site são centros internacionais de jornalismo investigativo e organizações que realizam trabalhos similares ao da Agência Pública. O grupo de *republicadores* é composto por 54 iniciativas, dentre mídias públicas e privadas, veículos impressos e *on-line*, regionais, estaduais, nacionais e de âmbito internacional, bem como sites pessoais, que desejam republicar o conteúdo produzido pela agência. Diante disso, a categoria membros externos é composta pelos seguintes atores:

Tabela 7 Relação de membros externos da Agência Pública

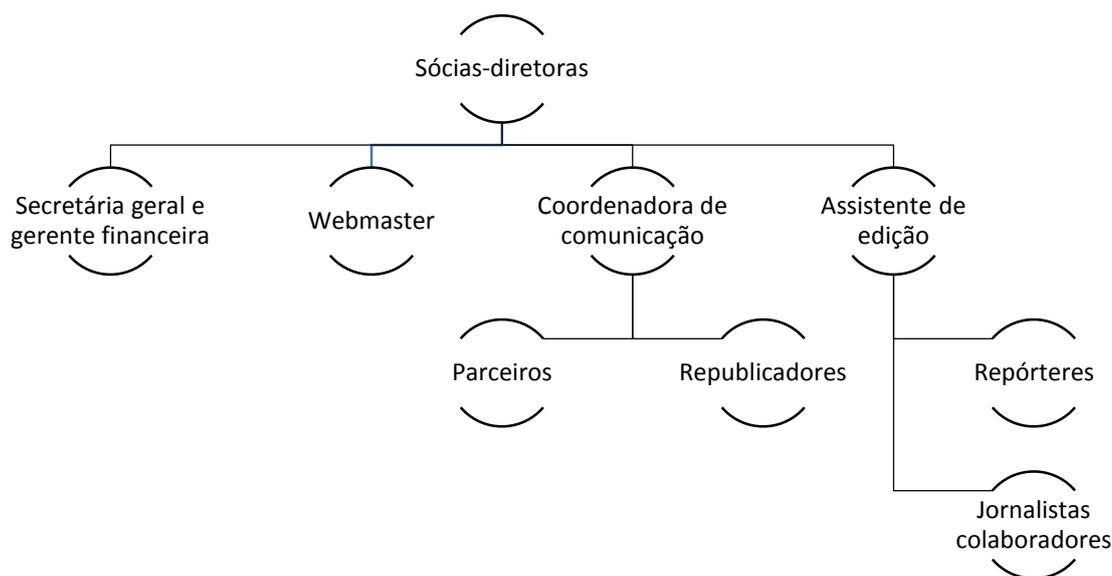
<b>Membros externos</b>
Jornalistas colaboradores
Parceiros
Republicadores

Fonte: Elaboração própria.

Os parceiros e os republicadores são atores importantes no processo de produção da Pública, porque é neles que se concentra todo o potencial de disseminação do conteúdo produzido pela Agência. Após serem finalizadas, as reportagens são disponibilizadas no site da organização sob licença *Creative Commons*, em incentivo e apoio à filosofia do livre fluxo de informações. Nesse sistema, as reportagens são divulgadas em rede pelos parceiros e republicadores, que reproduzem o conteúdo em seus veículos de comunicação, em versão impressa, audiovisual ou digital. O processo de republicação é um aspecto que consideramos estar no âmbito da dimensão reflexiva produtiva. Assim, faremos uma melhor aproximação do tema no tópico referente.

No intuito de tornar a estrutura organizacional da Agência Pública mais clara, com base nas informações supracitadas, elaboramos o seguinte organograma:

Figura 6 Estrutura organizacional da Agência Pública



Fonte: Elaboração própria

Apesar de haver a delimitação de funções e cargos, o modelo de organograma tradicional criado para ilustrar a estrutura organizacional da Pública, perde sua função quando jornalistas passam a ter a possibilidade de exercer diferentes atividades ao longo do fluxo de produção, como: levantar recursos, editar conteúdo, promover o conteúdo, o que será melhor verificado na dimensão produtiva, dedicada à investigação da rotina de produção, processos e práticas de trabalho presentes no dia a dia da agência. Contudo, antes de nos voltarmos à dimensão produtiva, no tópico que segue, abordamos a estrutura financeira da organização, tema que está especialmente vinculado ao tipo de conteúdo praticado pela Agência Pública, o que pode oferecer informações que nos auxiliem a compreender de que maneira o conteúdo produzido interfere na rotina de trabalho.

#### 4.1.2 Dimensão financeira

A Agência Pública foi fundada em 2011 por meio do recebimento de um *grant* da *Ford Foundation*, espécie de patrocínio geralmente feita por fundações filantrópicas a iniciativas que compartilhem interesses comuns. O valor não é revelado por Natalia Viana (2014), mas foi possível verificá-lo no sistema de base de dados no site da *Ford Foundation*. O sistema aponta a concessão de três *grants* para a Agência Pública, nos anos de 2011, 2012 e 2014. Em 2011 foi aprovada a concessão da quantia total de US\$ 99. 995, para a Agência Pública “produzir reportagens de profundidade, com uma perspectiva de interesse público para a ampla

divulgação sob licenças *Creative Commons*”<sup>89</sup>. Além de fornecer os recursos financeiros necessários para que a organização iniciasse suas atividades, a *Ford Foundation* tem contribuído com a manutenção da estrutura básica da Agência Pública, e no financiamento de projetos.

E é dentro dessas duas perspectivas: estrutura básica e projetos, que buscamos verificar a dimensão financeira da Agência Pública<sup>90</sup>. A organização mantém sua estrutura básica, que consiste no pagamento do aluguel de sua sede física, remuneração de membros internos, serviço de hospedagem para site, e demais gastos do gênero, como material de escritório, com *grant* oferecido pela *Ford Foundation*. Segundo Natalia Viana, o valor não é “alto”, mas possibilita com que a Agência Pública “pague suas contas” (VIANA, 2014). No site da *Ford Foundation* é possível verificar a aprovação da quantia de US\$ 245. 000, em 2014, em favor da Agência Pública, para a produção de “reportagem investigativa de interesse público sobre temas importantes da sociedade brasileira, com foco em direitos humanos, direito à informação e desenvolvimento sustentável”. Em 2012, também foi concedido um *grant* no valor de US\$ 150.000, para produção de “reportagens em profundidade sobre questões de justiça social, com foco no impacto de megaeventos e projetos sobre os direitos das comunidades urbanas carentes, e para concessão de microbolsas de reportagens para produção de conteúdo sobre o mundial de futebol de 2014”<sup>91</sup>. Iniciativa sobre a qual abordaremos em mais detalhes dentro da perspectiva de projetos.

---

<sup>89</sup> No original: To produce in-depth reporting with a public-interest perspective for broad dissemination under Creative Commons licenses

<sup>90</sup> Em entrevista de caráter informal, Natalia Viana mencionou, além da Ford Foundation, a Open Society Foundation como mantenedora de sua estrutura básica. Embora a logomarca da fundação esteja em destaque no site da Agência Pública, assim como no caso da Ford, Viana não revelou o valor e a periodicidade do patrocínio. Em pesquisa no site da Open Society Foundation não foi possível encontrar a relação de grants concedidos à Agência Pública.

<sup>91</sup> No original: “For in-depth reporting on social justice issues, with a focus on the impact of mega events and projects on the rights of the urban poor, and small grants for reporting on the 2014 Soccer World Cup”.

Figura 7 Relação de *grants* concedidos pela Ford Foundation à Agência Pública

The screenshot shows the 'Grants Database' interface. A search bar at the top left contains the text 'Center of Investigative J'. The main heading is 'Grant Search Results'. On the left, there are navigation menus for 'REGIONS', 'ISSUES AND INITIATIVES', 'APPROACHES', and 'YEAR'. The search results are displayed in a table with columns: GRANTEE, YEAR, AMOUNT, REGION, INITIATIVE, and APPROACH. There are 3 results shown, all for the 'Center of Investigative Journalism - Pública' in Brazil. The years are 2011, 2014, and 2012. The amounts are \$99,995, \$245,000, and \$150,000 respectively. The initiatives are all 'Advancing Media Rights and Access'. The approaches are 'Capacity Building and Technical Assistance' and 'Stakeholder Development and Collaboration'.

GRANTEE	YEAR	AMOUNT	REGION	INITIATIVE	APPROACH
Center of Investigative Journalism - Pública	2011	\$99,995	Brazil	Advancing Media Rights and Access	Capacity Building and Technical Assistance
Center of Investigative Journalism - Pública	2014	\$245,000	Brazil	Advancing Media Rights and Access	Stakeholder Development and Collaboration
Center of Investigative Journalism - Pública	2012	\$150,000	Brazil	Advancing Media Rights and Access	Capacity Building and Technical Assistance

Fonte: Site da Ford Foundation ([www.fordfoundation.org](http://www.fordfoundation.org))

Em decorrência de a Agência Pública ser uma agência de reportagens e não um veículo periódico, sua produção ocorre em torno de projetos pontuais e permanentes; o que impacta diretamente em seu modelo de financiamento. Na prática, a elaboração de projetos e o levantamento de receita ocorrem especialmente em dois movimentos, que se materializam em uma atuação ativa (a) e outra passiva (b).

No primeiro caso, na atuação ativa a Agência Pública constrói um projeto e o apresenta à um possível financiador; e no segundo, na atuação passiva, a Agência Pública é procurada por uma organização que a oferece os recursos financeiros para produzir determinado conteúdo. Em ambos os casos, o elemento central da parceria entre financiador e financiado é o compartilhamento de agendas. Aspecto que ficará mais claro abaixo quando apresentarmos alguns exemplos de projetos executados. De todo modo, tanto na captação de recursos ativa quanto na passiva, no momento da solicitação do financiamento, a Agência Pública precisa especificar detalhadamente os gastos com o projeto, e posteriormente à sua realização deve-se prestar contas sobre como o recurso obtido foi investido no projeto, além de indicar os resultados e as dificuldades encontradas em sua execução.

Entre 2011 e 2014, a Agência Pública se dedicou especialmente a produzir e a fomentar conteúdo investigativo, reportagens não necessariamente investigativas e jornalismo guiado por

dados dados. No que se refere ao formato, a ênfase é na produção de conteúdo multimídia. Por exemplo, Amazônia Pública, sobre o qual apresentaremos mais detalhes seguir, é um dos principais exemplos do uso de áudio, vídeo, foto e texto em um mesmo projeto. Dentre os trabalhos realizados, para ilustrar o tipo de conteúdo e modelos de financiamento praticados pela organização, destacamos nesta pesquisa: o Concurso de Microbolsas (2012, 2013, 2014), o Amazônia Pública (2012), o Reportagem Pública (2013), e o Truco! (2014). Trabalhos desenvolvidos e executados dentro dos eixos investigativos da organização, que são os preparativos da Copa do mundo de 2014<sup>92</sup>; megainvestimentos na Amazônia; e ditadura militar<sup>93</sup>.

O Concurso de Microbolsas (2012, 2013, 2014), projeto mais antigo e de caráter permanente, se tornou uma das principais iniciativas de fomento à produção de reportagens mantidas pela Agência Pública. Em vez de eleger e premiar uma reportagem, o projeto tem como objetivo selecionar pautas a serem contempladas com microbolsas para sua execução. O concurso é aberto apenas a jornalistas *freelancers* e sem vínculo de exclusividade com veículos de comunicação. As edições de 2012 e 2013 foram financiadas pela *Ford Foundation*.

Na primeira edição, em 2012, a ideia inicial era distribuir quatro microbolsas para reportagem investigativa no valor de R\$ 4 mil. As propostas de pautas puderam ser enviadas à Agência Pública entre 27 de fevereiro a 30 de março. Todas as propostas submetidas foram analisadas por uma Comissão Julgadora, composta por cinco membros do Conselho Consultivo da Pública: Carlos Azevedo, Eliane Brum, Jan Rocha, Leonardo Sakamoto e Ricardo Kostcho, e pelas diretoras da agência que também atuam como coordenadoras das reportagens, Marina Amaral e Natália Viana.

Os critérios de seleção considerados pela Comissão Julgadora foram: consistência na pré-apuração; originalidade e relevância da pauta; experiência do repórter e a capacidade de realizar reportagens de forma independente; segurança e viabilidade da investigação; recursos e métodos jornalísticos a serem utilizados. As pautas selecionadas foram divulgadas no dia 9 de abril de 2012, no site da Pública, e os finalistas notificados via e-mail, no qual também foi anexado o termo de compromisso que, de acordo com as normas do edital do concurso, não constitui vínculo empregatício, de modo que a Agência Pública não se responsabiliza “por quaisquer questões de saúde, previdência ou impostos por parte dos vencedores durante a

---

<sup>92</sup> Após o término do campeonato mundial de futebol de 2014, a Agência Pública reorientou este eixo investigativo para a cobertura das Olimpíadas de 2016.

<sup>93</sup> Além de cobrir os eixos centrais, a Agência também tem produzido conteúdo sobre empresas e violação de direitos humanos.

produção do trabalho” (EDITAL, 2012).

Para realização da reportagem, os jornalistas receberam metade da verba total a título de adiantamento e a segunda metade após a conclusão do trabalho. Na primeira edição do concurso, o prazo para a realização das reportagens foi de três meses (3 de julho de 2012). Com a determinação do *deadline*<sup>94</sup>, no caso de a pauta não ser concluída, o jornalista é requisitado a devolver o valor recebido integralmente. Para acompanhar o processo de realização das pautas e prestar suporte aos repórteres, as coordenadoras tinham como meta a realização de encontros quinzenais com os jornalistas. No entanto, quando necessário, o intervalo entre uma reunião e outra poderia ser de 21 dias – tempo máximo excedido.

As informações disponibilizadas no edital também orientam o formato de apresentação das reportagens financiadas pelo Concurso de Microbolsas, que deveriam ser publicadas no site da organização, em formato de texto, incluindo fotos e/ou vídeos, infográficos e demais formatos que sejam compatíveis com a plataforma. Conforme previsto no edital do concurso, a Pública em favor do “espírito colaborativo que vigora na organização” se reserva o direito de editar o conteúdo final das reportagens – com o repórter previamente informado –, bem como de reproduzi-las em outros produtos como em livros, CDs, na web, entre outros. Apesar de notificado o financiamento de quatro reportagens, foram concedidas seis bolsas na primeira edição do concurso. As reportagens vencedoras foram divulgadas no site da Pública entre os meses de junho e outubro de 2012.

A segunda edição do concurso, novamente apoiada pela *Ford Foundation*, foi lançada em 6 de março de 2013. As propostas puderam ser enviadas até 5 de abril. As pautas selecionadas foram divulgadas no dia 12 do mesmo mês e distribuídas quatro bolsas no valor de R\$ 4 mil cada. Na edição foi reduzido há dois meses o tempo de produção das reportagens, com o prazo de entrega estabelecido em 20 de junho. A Agência Pública adicionou ao edital a possibilidade de suspensão da reportagem selecionada caso a pauta apresente risco à segurança do repórter ou equipe. Ainda em 12 de novembro de 2013 a Agência lançou uma edição extra do Concurso de Microbolsas específico para a seleção de pautas sobre o Mundial de Futebol de 2014 – um dos três eixos de investigativos da Pública. A edição do concurso foi financiada com US\$ 150,000, recursos doados pela *Ford Foundation*. No total, foram concedidas quatro microbolsas no valor de R\$ 4 mil cada, para propostas de reportagens cuja temática central eram os preparativos para Copa do Mundo e megaeventos no Brasil. Conforme edital do

---

94 Prazo final para a entrega de determinada tarefa.

concurso, as reportagens produzidas foram disponibilizadas no blog Copa Pública – mantido dentro da estrutura do site da organização –, “uma experiência de jornalismo cidadão que mostra como a população brasileira tem sido afetada pelos preparativos para a Copa de 2014 – e como está se organizando para não ficar de fora” (EDITAL, 2013).

Em 27 de outubro de 2014, a Agência Pública anunciou uma nova chamada para o Concurso de Microbolsas, restrito a pautas que trabalhassem a questão energética no país. Segundo Natalia Viana, esta foi a primeira edição do concurso que contou com o apoio de uma organização de *advocacy*, a organização não governamental de meio ambiente, Greenpeace Brasil<sup>95</sup>. Ao promover a questão energética por meio do concurso, a expectativa é de que a produção de reportagens ultrapasse o número de pautas selecionadas por meio do concurso. Ou seja, o objetivo é de que as reportagens produzidas pelos repórteres apoiados pela Agência Pública e financiadas pelo *Greenpeace Brasil*, atraiam atenção para o tema e mobilize outros repórteres em torno do debate, gerando muito mais histórias além das previamente financiadas (VIANA, 2014).

De acordo com informações divulgadas no site da Agência Pública em 21 de novembro de 2014, o concurso recebeu mais de 80 inscrições de pautas enviadas por repórteres localizados em 17 estados. No total foram enviadas 57 propostas sobre hidrelétricas e 25 sobre pré-sal. Em decorrência do elevado número de pautas sobre o tema hidrelétricas em comparação ao pré-sal, a Comissão Julgadora decidiu selecionar três pautas sobre o primeiro tema e uma sobre o segundo. A proposta é de que as reportagens sejam publicadas primeiro na revista digital do *Greenpeace Brasil*, e depois no site da Agência Pública: duas reportagens disponibilizadas em fevereiro e duas em junho de 2015<sup>96</sup>.

Conforme destacado anteriormente, Natalia Viana explica que em todos os casos o financiamento dos projetos desenvolvidos pela Agência Pública ocorre dentro de um sistema semelhante ao caso do *Greenpeace Brasil*. Geralmente a Pública busca ou é procurada organizações que compartilhem interesses com os projetos desenvolvidos. Nas palavras da jornalista, o processo de captação de recursos dentro desse sistema funciona da seguinte forma: “eles [financiadores] falam assim, ‘esse tema nos interessa’, e a gente fala ‘esse tema nos interessa também’, pronto, vamos fazer” (VIANA, 2014). A parceria com a *Ford Foundation* “ajuda a ter o impacto que a fundação quer ter na sociedade”. Já o apoio da CLUA - *Climate*

---

<sup>95</sup> Disponível em: < <http://www.greenpeace.org/brasil/pt/>>. Acesso em: 28 de outubro de 2014.

<sup>96</sup> Disponível em: < <http://apublica.org/2014/11/microbolsas-energia-conheca-os-vencedores/>>. Acesso em: 6 de dezembro de 2014.

and Land Use Alliance ao projeto Amazônia Pública, sobre o qual falaremos a seguir, contribui para promover a produção de “conhecimento jornalístico relevante sobre um tema que interessa ao financiador, ao mesmo tempo em que ajuda a trazer o tema para o centro da discussão” (VIANA, 2014).

O projeto Amazônia Pública foi realizado em 2012 com o apoio da CLUA e teve como objetivo mostrar da perspectiva dos moradores, como as grandes obras na região da Amazônia têm afetado o cotidiano e a vida dessa população. Na lista de *grants* e contratos disponível no site da CLUA, que relaciona as organizações e projetos subsidiados, identificamos a concessão de dois *grants* para a Agência Pública, nos anos de 2012 e 2013<sup>97</sup>, conforme reproduzido na tabela abaixo:

Figura 8 Relação de grants concedidos pela CLUA à Agência Pública

<b>Brazil Grants List - CLUA</b> In Brazil, we aim to support the Brazilian government's efforts to reduce deforestation in Amazon by 80%	
Centro de Jornalismo Investigativo (Pública) – ClimateWorks Grant	Centro de Jornalismo Investigativo (Pública) – ClimateWorks Grant
PURPOSE: to produce a series of multimedia reports on infrastructure projects in the Amazon Region	PURPOSE: to expand dissemination of a series of multimedia reports on the impacts of infrastructure investments in the Amazon Region
AMOUNT: \$54,690.00	AMOUNT: \$70,884.00
DURATION: 7 months / Start date: June 2012	DURATION: 8 months / Start date: July 2013

Fonte: Site da CLUA ([www.climateandlandusealliance.org](http://www.climateandlandusealliance.org))

O conteúdo produzido pela equipe da Agência Pública em parceria com a InfoAmazônia<sup>98</sup>, foram disponibilizadas em site próprio ([www.apublica.org/amazoniapublica](http://www.apublica.org/amazoniapublica)) e deram origem ao primeiro livro-reportagem produzido pela Agência Pública. O livro intitulado Amazônia Pública, foi publicado em 2013 em versão imprensa para divulgação e está disponível para venda na *Amazon* em versão digital. O projeto é um dos trabalhos produzidos pela Agência Pública que mais se utiliza de recursos multimídia. A série de reportagens que é contada em textos, fotos e vídeos, ainda foi disponibilizada em formato de programa de rádio<sup>99</sup>.

Nos contratos firmados, a Agência Pública se resguarda do direito de intervenção no conteúdo produzido. Natalia Viana garante que é acordado “com todos os financiadores que

<sup>97</sup> Disponível em: <<http://www.climateandlandusealliance.org/en/resources/funding-en/>>. Acesso em: 6 de dezembro de 2014.

<sup>98</sup> Disponível em: <<http://infoamazonia.org/pt/>>. Acesso em: 16 de maio de 2014.

<sup>99</sup> Disponível em: <<http://apublica.org/2014/04/amazonia-publica-radio/>>. Acesso em 6 de dezembro de 2014.

eles não têm acesso prévio, eles não têm nenhuma influência sobre o que é publicado. Eles não sabem como é que vão ser as matérias, não sabem quem que vai fazer as matérias, não recebem antes, eles não têm nenhum contato com o que a gente está produzindo, a não ser quando já foi tornado público” (VIANA, 2014).

A jornalista afirma que a organização não sofre pressão nenhuma dos financiadores ou mesmo dos republicadores, mas esclarece que, “uma vez que o conteúdo é tornado público, por exemplo, como a matéria sobre as irregularidades da Vale no sul do Pará, a CLUA, que tem uma atuação na região, pode utilizar o nosso conhecimento para ajudar no seu *advocacy* ou para ajudar os movimentos sociais a se mobilizarem ou para fazer o que eles quiserem” (VIANA, 2014). No que concerne à essa discussão, Viana explica que todo conteúdo produzido pela Pública é “independente, investigativo e inovador”, e obrigatoriamente tem que ter dois dos três Is: “Independente nosso jornalismo sempre é, mas ou é investigativo ou inovador. Quando tem os três é fantástico! (VIANA, 2014).

No anseio de explorar fontes de receitas alternativas e de ampliar o número de reportagens favorecidas pelo Concurso de Microbolsas, a Pública realizou sua primeira campanha de *crowdfunding* em 2013. A campanha foi promovida em três etapas. A primeira consistiu na coleta de apoio. De acordo com Natalia Viana, foi estabelecida “uma rede de apoio com aliados próximos, tais como o pesquisador Rosental Calmon Alves e as organizações Escola de Ativismo, Barão de Itararé, Intervezes, Mídia Ninja e a fundação *Omidyar Network*.”<sup>100</sup> Na segunda etapa houve o esforço de espalhar a mensagem de forma clara e direta. Para atingir este objetivo, é preciso dizer “quem é você e porque você é confiável, qual é o projeto, porque você precisa dinheiro do público, como o dinheiro será gasto”. Além de esclarecer “qual será a contrapartida para a doação”<sup>101</sup>.

A campanha considerou o fator contrapartida, dentro de três dimensões: a) na oportunidade de o doador fazer parte do conselho editorial (*call to action*); b) no apoio ao jornalismo independente (de caráter simbólico); c) e na compensação (livro, adesivo, *workshop* etc, conforme apresentado na ilustração abaixo):

---

<sup>100</sup> Disponível em: <<http://apublica.org/2014/07/os-dez-mandamentos-do-crowdfunding/>>. Acesso em: 25 de julho de 2014.

<sup>101</sup> Disponível em: <<http://apublica.org/2014/07/os-dez-mandamentos-do-crowdfunding/>>. Acesso em: 25 de julho de 2014.

Figura 9 Sistema de recompensas da campanha Reportagem Pública

	Conselho editorial	Adesivo	E-book das reportagens	Livro	Newseletter	Workshop	Nome no site da Pública
Ⓢ R\$ 20	█						
ⓈⓈ R\$ 35	█	█					
ⓈⓈⓈ R\$ 50	█		█				
ⓈⓈⓈⓈ R\$ 80	█	█	█	█			
ⓈⓈⓈⓈⓈ R\$ 120	█		█		█		
ⓈⓈⓈⓈⓈⓈ R\$ 150	█	█	█			█	
ⓈⓈⓈⓈⓈⓈⓈ R\$ 2 mil	█	█	█	█	█	█	█

Fonte: Reprodução da imagem disponibilizada na página da campanha no site Catarse (catarse.me/pt/reportagempublica)

No sistema de recompensas, quanto maior o valor doado, mais recompensas são conferidas ao contribuinte. Contudo, na campanha “Reportagem Pública”, indiferentemente do valor concedido, todos os doadores passavam a adquirir o direito de integrar o Conselho Editorial do projeto, responsável pela escolha das reportagens a serem produzidas com o dinheiro arrecadado. Com essa iniciativa, a Agência buscou conceder ao público a oportunidade de participar diretamente da seleção do conteúdo a ser financiado com sua doação.

De acordo com Natalia Viana, o público tem demonstrado cada vez mais vontade de participar do processo de produção jornalístico. Integração que encontra barreiras na prática do jornalismo investigativo. A alternativa para aproximar o público da investigação, foi criar um espaço onde o público pudesse comentar as propostas e também se voluntariar para ajudar ou fornecer informações adicionais<sup>102</sup>. Espaço materializado por meio do grupo criado no *Google Groups*<sup>103</sup>, composto por todos os membros do conselho editorial, e pelo hotsite do projeto<sup>104</sup>, no qual os membros do conselho puderam comentar as propostas e se voluntariar para ajudar os repórteres. Nas palavras de Natalia Viana, “a ideia do projeto era testar as possibilidades de colaboração em jornalismo investigativo, engajando público e repórteres na realização de pautas de interesse mútuo, eliminando os intermediários”<sup>105</sup>.

<sup>102</sup> Disponível em: <<http://apublica.org/2014/07/os-dez-mandamentos-do-crowdfunding/>>. Acesso em: 25 de julho de 2014.

<sup>103</sup> O grupo permanece ativo. Disponível em: <<https://groups.google.com/forum/?hl=pt-BR#!forum/reportagem-publica>>. Acesso em 27 de julho de 2014.

<sup>104</sup> Disponível em: <<http://www.apublica.org/Reportagem-Publica/>>. Acesso em: 27 de junho de 2014.

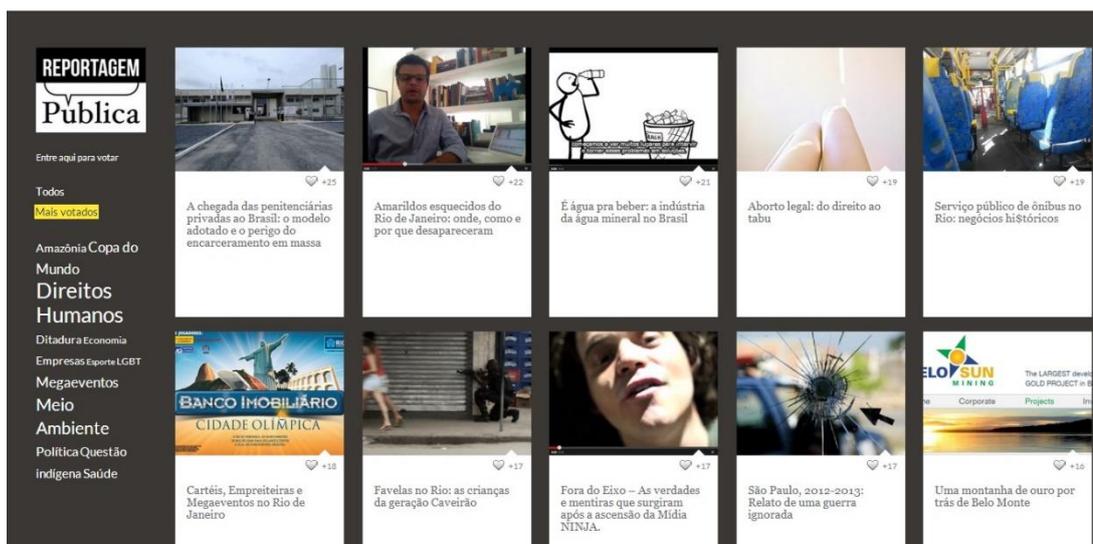
<sup>105</sup> Disponível em: <<http://apublica.org/2014/07/os-dez-mandamentos-do-crowdfunding/>>. Acesso em: 25 de julho de 2014.

Ainda na execução da segunda etapa, Natália Viana destaca que também foi necessário esclarecer questões como: Por que o projeto é socialmente relevante? Por que o Brasil precisa dele? Por que as pessoas deveriam se engajar na campanha? Para atingir esse objetivo, foram utilizados slogans como: “Queremos mais repórteres nas ruas”, “Queremos mais investigações que importam”.

Na terceira e última etapa, a Pública fez o uso de estratégias diversas como: redes sociais (grupos de interesse, redes, ativistas etc); o estabelecimento de parceria com republicadores para escrever sobre o projeto; parceria com mídia especializada; realização de encontros com Organização Não Governamentais (ONGs), com pessoas com recursos financeiros que possam se interessar em contribuir e com jornalistas; promoção de debates com estudantes em universidades, fóruns e seminários. E, ainda, o envio de release e cessão de entrevistas.

Antes do início da campanha, a Agência Pública disponibilizou um formulário online, no qual repórteres, jornalistas diplomados ou não, sem vínculo de exclusividade com veículos de comunicação, foram convidados a submeter pautas próprias a serem financiadas com o dinheiro arrecadado com a campanha. No total, foram enviadas 125 sugestões de pautas. Para assegurar a qualidade das pautas, antes de seguirem para a votação popular, as propostas passaram por um processo de pré-seleção pela equipe da Agência Pública, em que foram considerados os mesmos parâmetros que norteiam a escolha das reportagens selecionadas por meio do Concurso de Microbolsas. Dentre as 125 propostas de reportagens, 48 foram pré-selecionadas e disponibilizadas no site “Reportagem Pública”, para votação dos apoiadores. Cada proposta continha informações como: título provisório, foto ou vídeo, resumo da pauta, nome do autor, dados sobre como a pauta seria executada, o que seria entregue, e orçamento.

Figura 10 Gráfico do sistema de recompensas da campanha Reportagem Pública



Fonte: Reprodução da imagem disponibilizada na página da campanha no site

Em 18 de setembro, três dias antes do prazo de arrecadação no Catarse, marcado para 21 daquele mês, a Pública divulgou em sua conta no *Facebook*, que havia alcançado a meta de R\$ 47.500. Encerrada, a campanha arrecadou o total de R\$ 58.935. Em um sistema de *match funds*, a *Omidyar Network* doou um montante igual ao valor arrecadado, totalizando R\$ 117.270. O sucesso decorrente do valor alcançado com a campanha, abriu a possibilidade para a distribuição de mais duas bolsas, além das dez previstas inicialmente. Totalizando 12 bolsas no valor de R\$ 6 mil.

Figura 11 Do lado esquerdo, a meta alcançada em 18 de setembro de 2013. Três dias antes do prazo, agendado para 21/09/2013. Do lado direito, a arrecadação total do projeto Reportagem Pública, em 21/09/2013.



Fonte: Reprodução da imagem disponibilizada na página da campanha no site Catarse (catarse.me/pt/reportagempublica)

Em 7 de outubro, após finalizada a campanha, a equipe da Pública enviou uma mensagem via e-mail aos apoiadores, com nome e senha de acesso ao site “Reportagem Pública” e a convocação para o período de votação de 7 a 20 de outubro. Os apoiadores tiveram o direito de votar em 12 propostas de reportagens. Para votar bastava acessar a página de *login* do site, preencher os campos de nome e senha com as informações encaminhadas via e-mail. Após realizado o *login*, para escolher a pauta era preciso apenas clicar sobre o ícone no rodapé da página de cada proposta e optar por declarar ou não o voto. O resultado da votação, foi divulgado em 21 de outubro de 2013, via e-mail para os membros do conselho editorial, e também no site e nas contas em mídias sociais (*Twitter*: @agenciapublica e *Facebook*: facebook.com/agenciapublica) mantidas pela Pública. No dia 6 de fevereiro de 2014, foi publicada a primeira de doze matérias do projeto Reportagem Pública, intitulada *O povo contra os areeiros*.

Os aprendizados obtidos com a campanha foram compilados na lista os *Dez Mandamentos do Crowdfunding*, produzida pela equipe da Pública, logo após o projeto finalizado, e na qual faz as seguintes orientações para quem anseia empreender uma campanha de *crowdfunding*: 1) O projeto tem que existir: seja honesto com você mesmo e acredite; 2) Convide as pessoas a participar; 3) Ouça o que os mais experientes e mais velhos têm a dizer; 4) Seja organizado, desenvolva uma boa estratégia e a leve a sério; 5) Seja transparente em relação a metas, intenções e uso do dinheiro; 6) Encontre bons parceiros de caminhada, que sejam comprometidos com a causa; 7) Fale, fale, fale muito sobre o seu projeto, fale o tempo todo; 8) Mantenha sua palavra. Cumpra tudo o que prometer; 9) Comemore cada apoio que você receber. Mantenha-se animado; 10) Esteja cercado por um grupo ou equipe que vai abraçar o projeto, questionar cada detalhe, trabalhar horas extras, sofrer e rir com você<sup>106</sup>.

Para a cobertura das eleições presidências de 2014, a Pública lançou o projeto Truco!, sob o slogan *Eles falam, nós checamos*, que teve como objetivo confrontar dados dos programas eleitorais dos candidatos e suas declarações em debates televisionados. O projeto financiado pela própria Agência, foi o primeiro que mobilizou toda a equipe a pausar suas tarefas individuais, para que todos se voltassem a uma mesma atividade. De acordo com Natalia Viana, os repórteres se reuniram na sede da Pública para assistir ao horário eleitoral e aos debates, e em conjunto faziam as checagens, publicadas às terças, quintas e sábados.

---

106 Disponível em: <<http://apublica.org/2014/07/os-dez-mandamentos-do-crowdfunding/>>. Acesso em: 25 de julho de 2014.

Em analogia ao jogo de cartas de mesmo nome, os presidenciais foram questionados no primeiro turno por meio das seguintes cartas e respectivas classificações, referentes às declarações feitas no horário eleitoral e em debates: *Truco!*, “informações insustentáveis e promessas grandiosas, sem explicação de como serão implementadas”; *Não é bem assim*, “informação exagerada, distorcida ou discutível”; *Tá certo, mas peraí*, “informação correta mas que merece ser contextualizada. Existem mais dados que o eleitor precisa saber do que os que foram apresentados durante o programa eleitoral”; *Blefe*, “a informação é falsa. São usados dados de outras fontes – de preferência independentes – e auxílio de especialistas para confrontar a versão apresentada”; *Zap!*, “informações corretas e também relevantes ditas pelos candidatos. Para isso, são apresentados números que confirmam e expandem o que foi falado”; e *Que medo*, “algumas propostas podem causar uma série de transtornos ou afetar negativamente alguns grupos da população. O selo serviu de alerta nesses casos e era acompanhado de um texto que buscava mostrar os problemas que aquela ideia trazia”. Na cobertura feita durante o segundo turno das eleições presidenciais, foram adicionadas as cartas: *Candidato em Crise*, “a frase contradiz declarações ou ações anteriores do próprio candidato”, e *Carta Marcada*, “a frase já foi dita durante o primeiro turno pelo candidato ou pela sua campanha – e que havia sido checada pela equipe da Agência Pública”<sup>107</sup>.

Dentro do projeto *Truco!*, a Agência Pública também produziu a série *Cartas na Mesa*, baseada em “reportagens sobre a população negativamente afetada por ações, projetos e propostas dos dois candidatos” à presidência, e realizou a compilação de “todas as promessas apresentadas pelos dois presidenciais durante o horário eleitoral no segundo turno, em áreas como educação, saúde, segurança e economia”. A identidade visual inspirada em jogos de cartas foi desenhada pelo quadrinista Alexandre De Maio, e todas as checagens foram reunidas nos livros digitais *Truco!: O que os presidenciais disseram - e esconderam - na campanha de TV do 1º turno*, e *Truco – 2º Turno!*, produzidos pelo repórter Maurício Moraes, e disponibilizado para *download* gratuito<sup>108</sup> e compra no site da *Amazon*<sup>109</sup>.

Além de parcerias com fundações filantrópicas, de *advocacy*, e da arrecadação de recursos financeiros via *crowdfunding*, a Agência Pública busca gerar receita por meio de doações individuais, que podem ser realizadas na plataforma PagSeguro e por meio de depósito em conta em nome da organização. Contudo, segundo Natalia Viana, esta alternativa não tem

---

<sup>107</sup> Disponível em: < <http://apublica.org/truco/>>. Acesso em: 28 de outubro de 2014.

<sup>108</sup> Disponível em: < <http://apublica.org/truco/>>. Acesso em: 28 de outubro de 2014.

<sup>109</sup> Disponível em: < [http://www.amazon.com.br/dp/B00O4CTAGA/ref=tsm\\_1\\_fb\\_lk](http://www.amazon.com.br/dp/B00O4CTAGA/ref=tsm_1_fb_lk)>. Acesso em 6 de dezembro de 2014.

sido bem sucedida, por falta de ações da própria Agência Pública para fomentar e mobilizar sua comunidade a fazer esse tipo de contribuição. A organização também tem recorrido a editais públicos, mas ainda não teve a oportunidade de executar nenhum projeto por meio desta fonte de financiamento. Para Natalia Viana, o financiamento público é bem-vindo no campo jornalístico, “desde que não houvesse nenhuma interferência política ou editorial no processo” (VIANA, 2014), e caso siga o modelo dos editais de cinema, por exemplo:

Nos editais de cinema, você fala qual que é o seu projeto, é selecionado o projeto vencedor, não vai a pessoa até a Ancine ficar olhando o que está sendo feito. É um financiamento, você recebe o recurso e realiza o vídeo ou documentário. Tem que ser uma coisa que tenha a certeza de nenhuma interferência política. Se isso fosse possível, eu acharia excelente e necessário (VIANA, 2014).

Mas antes de buscar o financiamento público, a jornalista destaca que o ideal seria financiar-se totalmente via *crowdfunding*. Viana acredita que o *crowdfunding* “é a pedra fundamental” do jornalismo e diante de uma situação emergencial, a busca pelo apoio do público seria a primeira alternativa. Outra fonte de recursos defendida pela jornalista são as doações de cunho filantrópico. Para Viana, um cenário favorável seria “conseguir ricos brasileiros progressistas que se interessem em investir em jornalismo, como tem nos Estados Unidos” (VIANA, 2014):

Se você olhar a quantidade de dinheiro que vai para o terceiro setor, tanto no Brasil, na Europa, nos Estados Unidos. Eu acho que uma fatia muito maior do terceiro setor deveria ir para o jornalismo e eu acho que a tendência é que vá. Têm várias organizações que estão começando agora a prestar atenção na potencialidade do jornalismo, por exemplo, a promoção de direitos humanos, a promoção para a luta contra a pobreza, a questão do desenvolvimento. O jornalismo investigativo é transversal a todos os grandes temas, que recebem muito dinheiro por aí, inclusive (VIANA, 2014).

No tópico que segue, dedicado à dimensão produtiva buscamos expor as práticas e os processos adotados pela Agência Pública, na produção de conteúdo jornalístico de investigação, tomando-se por base as informações previamente apresentadas nos tópicos referentes às dimensões organizacional e financeira, e coletados em entrevista concedida por Natalia Viana. Com o objetivo de compreendermos e traçarmos o fluxo produtivo da organização, brevemente retomamos o tipo de conteúdo produzido e a função oficial exercida pelos membros institucionais para, por conseguinte, apresentarmos aspectos que nos auxiliem a compreender os possíveis contrastes entre o organograma e a prática cotidiana.

### 4.1.3 Dimensão produtiva

Conforme verificado no tópico referente à dimensão financeira, em vez de adotar um produto fixo e periódico, a Agência Pública trabalha dentro da lógica de projetos, por meio da qual produz conteúdo original e fomenta o jornalismo investigativo ao conceder bolsas para o financiamento de reportagens. Em 2014, a organização serviu de incubadora para o projeto Ponte, dedicado a cobertura de temas relacionados à segurança pública, justiça e direitos humanos<sup>110</sup>. Além de produzir e fomentar a produção de investigações, a Agência Pública faz tradução e publicação de conteúdo de centros de jornalismo investigativo sem fins lucrativos de países estrangeiros, não disponível em português.

Dentro da estrutura organizacional, em teoria, a elaboração dos projetos e a arrecadação de recursos financeiros estão sob a responsabilidade das sócias-diretoras. As propostas de projetos são apresentadas aos demais membros da equipe institucional, que têm a oportunidade de comentar e fazer sugestões. Embora os membros da equipe também estejam habilitados a sugerir projetos próprios e alterações nas propostas apresentadas por Natalia Viana e Marina Amaral, a decisão sobre quais projetos serão ou não executados é restrita às sócias-diretoras. Aprovados, os projetos seguem para a etapa de produção, executada por um repórter ou equipe previamente definida. Esta etapa do processo produtivo na Agência Pública se centra especialmente em Marina Amaral, que atua como editora, em conjunto com Maurício Moraes, editor assistente, e os repórteres.

A produção de conteúdo não segue uma rotina específica, pois é orientada pelas especificidades de cada proposta e repórter ou equipe escalada para sua execução. Quando o conteúdo de determinado projeto é concluído, segue para a distribuição. Natalia Viana exerce a função de diretora de estratégia, no planejamento de toda a divulgação e de campanhas e impacto na rede, em parceria com a secretária de redação e gerente financeiro Roberta Carteiro, com a coordenadora de comunicação Marina Dias, e com Marcelo Grava, responsável pela divulgação nas redes sociais. Com base nessas informações, a princípio, o fluxo de produção praticado pela Agência Pública e a localização dos atores em cada etapa poderia ser ilustrado da seguinte forma:

---

<sup>110</sup> Disponível em: <http://ponte.org/>. Acesso em: 29 de outubro de 2014.

Figura 12 Fluxo de produção da Agência Pública



Fonte: Elaboração própria.

No entanto, apesar de os membros da equipe institucional exercerem funções bem delimitadas e estarem alocados em distintas etapas do processo de produção, a rotina de trabalho da Agência Pública rompe com as limitações previamente expostas e destacadas no tópico dedicado à dimensão organizacional, pois oportuniza o trânsito de atores em diferentes momentos e atividades no fluxo de produção.

De acordo com Natalia Viana, o processo produtivo da Agência Pública pode ser caracterizado pelo “protagonismo do repórter”, operando dentro de uma lógica que busca incentivar cada profissional a se tornar “o melhor jornalista possível” (VIANA, 2014). Para isso, a organização prioriza dois aspectos: a satisfação do repórter com o trabalho executado e o aprendizado constante.

Nesse sentido, como “um espaço de experimentação”, em que se busca “deixar as pessoas abraçarem, tomarem conta do processo”, segundo Natalia Viana, o jornalismo praticado na Agência Pública se difere dos veículos de comunicação tradicionais, porque “o jornalista tem a oportunidade de trabalhar todo o ciclo de produção e aprender a atuar em cada uma das etapas, desde a arrecadação de recursos à distribuição do conteúdo” (VIANA, 2014). Assim, “embora cada um tenha seu papel, todo mundo pode se enveredar por qualquer um desses componentes do jornalismo” (VIANA, 2014).

Dentro dos eixos investigativos adotados pela organização, o repórter tem a liberdade de escolher a que vai dedicar seu tempo. Para ilustrar essa possibilidade de trânsito pelo fluxo produtivo e liberdade de criação, Natalia Viana relata algumas das experiências vivenciadas: “Eu e a Marina fazemos os projetos, mas, por exemplo, os repórteres Jéssica e Bruno acabaram de escrever um projeto, que eu os ajudei a reformular, e juntos conseguimos o dinheiro para

executá-lo” (VIANA, 2014). O Bruno Fonseca também “tem uma paixão muito grande por infografia. Quando começou a trabalhar na Pública, ele fez alguns infográficos. Hoje em dia a gente até o chama de coordenador de infografia. Todos os infográficos que saem na Pública são coordenados por ele, as pessoas o perguntam o que pode ser feito, ele orienta e determina os deadlines”. Os livros digitais disponíveis para *download* no site da Agência Pública<sup>111</sup> tiveram origem na proposta de um repórter. Maurício Moraes começou a trabalhar como editor na Agência Pública em 2013, por conta própria resolveu que lhe interessava fazer livros digitais com os produtos da Agência. “Foi uma iniciativa dele. E a gente falou: ‘Ótimo, maravilha’, demos todo o incentivo. Ele usou a hora de trabalho dele para fazer isso. Agora ele já está finalizando um livro sobre o Truco!, iniciativa dele (VIANA, 2014).

Além da possibilidade de propor e elaborar projetos, também há trânsito no trabalho de edição. Por exemplo, tanto Natalia Viana quanto Marina Amaral atuam como repórteres. Quando Viana está produzindo uma reportagem, automaticamente é editada por Amaral e vice versa. O trabalho de edição praticado na Agência Pública é inspirado no legado de Sérgio de Souza, um dos fundadores da revista Realidade<sup>112</sup>. A experiência em jornalismo, de Viana e de Amaral, está intimamente ligada a fórmula da revista Realidade, na qual se têm um editor, mas se garante o protagonismo do repórter.

Natalia Viana (2014) acredita que liberdade de trânsito pelas mais diversas etapas do fluxo de produção contribui para que os jornalistas desenvolvam habilidades. A sócia diretora considera que a dinamicidade da Agência Pública, que muda constantemente com o objetivo de ajustar-se ao contexto, é um aspecto apreciado pelos membros da organização, que “não se veem como funcionários” e “vão aprendendo a cada novo projeto e aprimorando cada vez mais o seu jornalismo e em um aspecto do jornalismo que ela se interessa (VIANA, 2014). É com base nessa reflexão que a jornalista esclarece que a Agência Pública “não é um lugar para fazer um plano de carreira”, mas sim “um lugar para aprender e experimentar” (VIANA, 2014). Isto é, quando um membro da equipe sente que exauriu todo o seu potencial e não visualizar mais possibilidades de aprendizado, é preciso que deixe a organização.

No ano de 2014, a equipe também entrou em acordo para trabalhar em dias alternados. “A gente tem feito um sistema de que trabalha um dia e não trabalha no outro. Nosso horário de trabalho é bem flexível. As pessoas várias vezes têm questões pessoais ou viagens, podem

---

<sup>111</sup> Disponível em: < <http://apublica.org/>>. Acesso em: 8 de dezembro de 2014.

<sup>112</sup> Revista brasileira lançada em 1966 pela editora Abril. A publicação ficou reconhecida por adotar características inovadoras para o período em que foi fundada, e pela qualidade dos repórteres e das reportagens produzidas.

tomar esse tempo” (VIANA, 2014). O estabelecimento de horários de permanência dos profissionais encontra desafios, especialmente porque grande parte da equipe é composta por repórteres, que vez e outra estão na rua produzindo reportagens.

Geralmente, cada repórter trabalha em um projeto individual ou em equipe. Em 2014, para a cobertura das eleições presidenciais, pela primeira vez todos os membros da organização pausaram suas atividades individuais para desenvolver e produzir um projeto totalmente coletivo, o Truco!. Natalia Viana conta que na companhia de sua sócia Marina Amaral, se dirigiu à redação com a ideia de fazer um trabalho de jornalismo de dados no período das eleições. O formato do projeto, o nome, as categorias, como é que seria a organização da redação, a distribuição online, tudo foi construído coletivamente. “E isso é uma coisa que nos dá muita alegria, porque as vezes até a gente é centralizadora demais. Mas foi tudo construído junto!” (VIANA, 2014).

Para Viana (2014), o tempo que o repórter permanece na redação não é um fator relevante, “porque o que a gente mede, enquanto diretoras, é o envolvimento e a produção, e a produção não é quantitativa, é qualitativa. O que a gente precisa ver é se ele está apaixonado pelo tema, se ele está conseguindo evoluir, não se ele está oito horas na reportagem” (VIANA, 2014). Cada profissional está responsável por organizar o próprio horário de trabalho, mas apesar dessa flexibilidade, há momentos em que geralmente há um maior número de pessoas na redação, por exemplo, entre 11h30 e 18h.

Dentro da dimensão produtiva, a distribuição parece ganhar cada vez mais relevância na Agência Pública, pois é onde a organização cumpre ou deixa de cumprir sua missão. Nas palavras de Natalia Viana, a distribuição é muito relevante, “porque a Pública é uma agência, aqui é mais um trabalho de campanha, de engajamento, de estratégia” (VIANA, 2014). Nesse sentido, o propósito da agência não é atrair leitores para seu site, “mas sim produzir e disponibilizar conteúdo com o objetivo que ele se espalhe o máximo por meio da rede de republicadores” (VIANA, 2014). Atualmente, a distribuição é a área que demanda mais investimento. Caso houvesse verba disponível, Viana garante que priorizaria o desenvolvimento de um sistema de *syndication*<sup>113</sup> ou na contratação de pessoal para trabalhar diretamente com republicadores cidadãos (VIANA, 2014).

---

<sup>113</sup> Sistema de distribuição e venda de conteúdo para outros veículos reproduzi-los.

A prática de distribuição em rede foi herdada pela Agência Pública da estratégia de divulgação de reportagens sobre os documentos diplomáticos fornecidos pelo *Wikileaks*. Todo o conteúdo produzido pela Agência Pública é disponibilizado sob licença *Creative Commons*, para ser reproduzido por quem tiver interesse, “desde grandes veículos como o portal Terra até perfis no *Facebook*. O sistema de distribuição funciona da seguinte maneira, os parceiros e republicadores devem apenas aceitar normas de republicação na modalidade de *Creative Commons*, CC BY-ND adotada pela Pública, e respeitar as seguintes orientações disponíveis na seção “republique nossas histórias”, dentro do menu “quem somos”<sup>114</sup>:

As reportagens da Pública podem ter os títulos alterados e mudanças pequenas para adequar o conteúdo ao estilo do veículo. O conteúdo não pode ser cortado, reduzido ou editado e nem retirado do contexto.

Todas as republicações devem trazer o nome da Pública e do autor com destaque, na parte superior dos textos – mesmo aqueles que editamos de parceiros internacionais. Neste caso, também deve constar o nome do autor e do parceiro internacional.

Todas as histórias devem trazer o link para o site da Pública e, no caso de impressos, o nosso site: [www.apublica.org](http://www.apublica.org).

Todos os tweets sobre reportagens nossas republicadas devem conter a menção: @agenciapublica.

Reportagens publicadas no site não podem ser revendidas.

Fotos e vídeos podem ser reutilizadas, desde que com os devidos créditos.

A Agência Pública também solicita aos veículos impressos que em caso de reprodução do conteúdo, enviem a digitalização da versão da reportagem republicada no impresso, bem como incentiva aos veículos e indivíduos que costumeiramente se utilizam de suas histórias a se tornarem parceiros e republicadores oficiais. Para isso, basta contatar a organização via e-mail e identificar-se. Marina Amaral mantém um mailing com o contato dos parceiros e republicadores cadastrados, por meio do qual os atualiza sobre novos conteúdos produzidos pela Agência Pública. Além disso, Natalia Viana destaca que a organização tem buscado fazer um trabalho de distribuição mais proativo com parceiros e republicadores. Usualmente,

quando a gente tem reportagens especiais, a Marina contata os nossos principais republicadores para fazer uma propaganda, para falar: ‘Olha, tem essa matéria hoje, vocês não querem dar?’. Ela também trabalha estratégias específicas, porque agora a gente está fazendo parcerias mais ousadas, digamos. Parcerias com jornais impressos, a gente está tentando fazer parcerias com outras mídias, com televisão, com rádio, então ela cuida de todas essas parcerias (VIANA, 2014).

A Agência Pública também tem buscado investir em tecnologias que facilitem o acesso ao conteúdo produzido via *mobile* e mídias sociais. Natalia Viana conta que “essa foi uma preocupação muito grande que tivemos quando a gente desenhou o novo site, que foi lançado

---

<sup>114</sup> Disponível em: < <http://apublica.org/quem-somos/#republique>>. Acesso em 28 de outubro de 2014.

em abril desse ano [2014]. A gente procurou um site que fosse totalmente *mobile* Totalmente adaptado” (VIANA, 2014). Uma experiência em especial contribuiu para chamar a atenção dos membros da organização para as potencialidades do *mobile* e das mídias sociais, conforme relatado por Natalia Viana: “quando a gente lançou o Truco!, percebemos um movimento interessante, 60% das visitas estavam vindo do *mobile*, então a gente começou a olhar muito o formato, até readequamos o formato do Truco! para ficar melhor no *mobile*. Foi a primeira vez que a gente fez isso” (VIANA, 2014).

Apesar de não representar uma métrica relevante para a organização, o monitoramento dos acessos ao site ([www.apublica.org](http://www.apublica.org)) é realizado através da ferramenta *Google Analytics*. Segundo Natalia Viana, a Pública se interessa muito mais em monitorar as republicações, trabalho executado por Marina Amaral. De acordo com Viana, as mídias sociais são ferramentas tratadas com muita seriedade pela organização, “todo o lançamento de projeto especial e de reportagem” é traçada “uma estratégia de veiculação nas redes.” (VIANA, 2014).

Por exemplo, o *Facebook*, é percebido pela organização como uma ferramenta de republicação. Cerca de 80% do impacto nas redes sociais digitais é via *Facebook*. No monitoramento dessa rede social digital, nas palavras de Natalia Viana, é observado “o que funciona mais e o que não funciona” (VIANA, 2014). Durante a cobertura do primeiro turno das eleições presidenciais, o projeto Truco! teve em média alcance de 300 mil pessoas por semana no *Facebook*. “Vários posts que estão viralizando, as pessoas têm compartilhando muito. Tem sido uma experiência nova de muito interessante de uso intenso da rede social. O acesso ao Truco! é mais via *Facebook* do que via nosso site, por exemplo” (VIANA, 2014).

## 4.2 Canvas de Modelos de Negócios da Agência Pública

Com base nas informações disponibilizadas nos tópicos precedentes, intentamos esboçar o modelo de negócios da Agência Pública, por meio da observação dos nove componentes que compõem a ferramenta Canvas de Modelos de Negócios. No lado esquerdo do Canvas são alocados os elementos referentes à eficiência e do lado direito os aspectos que geram valor ao modelo de negócio, conforme pode ser visualizado na seguinte figura:

Figura 13 Canvas de Modelo de Negócio da Agência Pública

<b>Parcerias</b>	<b>Atividades-Chave</b>	<b>Proposta de Valor</b>	<b>Relacionamento com Clientes</b>	<b>Segmentos de Clientes</b>
Parceiros de produção e distribuição de conteúdo.	Fomento; Produção de conteúdo; Manutenção da infraestrutura do site.	Produção de conteúdo jornalístico em profundidade, dentro de uma perspectiva independente, buscando diversificar a pauta e inovar em projetos e formatos.	Comunidade de interesse no Google Groups, Facebook, Twitter e Instagram.	Patrocinadores, doadores e leitores não pagantes.
	<b>Recursos Principais</b>  Recursos humanos e manutenção do site.		<b>Canais</b>  Plataformas de internet e dispositivos digitais.	
<b>Estrutura de Custo</b> Custos fixos (site e membros internos). Custos variáveis (produção de conteúdo).		<b>Fontes de Receita</b> 100% do uso é gratuito. Patrocínios e doações.		

Fonte: Elaboração própria baseada em OSTERWALDER, 2011, p. 44

Destacamos que o modelo apresentado acima foi elaborado com base nas informações coletadas pela pesquisadora, dentro do enfoque desta pesquisa, sem a interferência dos membros internos da Agência Pública. Com base nas informações previamente apresentadas e que serviram à elaboração do Canvas de modelo de negócios da Agência Pública, seguimos à análise e interpretação dos dados.

### 4.3 Análise e interpretação dos dados

As informações apresentadas dentro das três dimensões reflexivas previamente delimitadas, e de certa forma sumarizadas no modelo Canvas esboçado no tópico 4.2, para além de nos revelar os principais aspectos que compõem o modelo de negócio da Agência Pública (AP), e responder à primeira questão norteadora desta pesquisa: *como se constitui o modelo de negócios da AP?*, nos permitiu refletir acerca das mudanças que tem ocorrido nas práticas e nos processos produtivos de jornalismo, especialmente no que se refere ao conteúdo de investigação, dentro de um cenário previamente delimitado. As percepções originadas dessa reflexão estão expostas neste tópico, em diálogo com o referencial teórico disponibilizado nos capítulos II e III.

Embora façamos ressalvas sobre o exame qualitativo realizado nesta pesquisa, tomando-se por base os dados coletados, conforme apontado dentro da Proposta de Valor no Canvas de modelo de negócios da Agência Pública, identificamos que a organização integra um grupo de iniciativas, por exemplo a rede ALiados, que têm se auto referenciado como praticantes do *jornalismo independente*<sup>115</sup>, compreendido dentro da tradicional ideia de independência de pressões de poderes públicos e privados.

Tais iniciativas foram criadas principalmente no contexto da crise vivenciada pela indústria jornalística, a qual interpretamos como parte de um movimento maior de transição que abarca não apenas o campo do jornalismo, mas a sociedade como um todo, conforme verificado por Manuel Castells (1999, 2003), em seus estudos sobre as mudanças na estrutura social, econômica e cultural provocado pela internet e pelas tecnologias digitais.

Apesar de compartilharem o interesse pelo jornalismo independente e em produzir conteúdo em profundidade, as organizações que compõem a rede, além de se situarem em diferentes contextos, adotam diferentes bases de receitas, processos e práticas de trabalho, e têm agendas e produtos distintos. Com relação ao aspecto financeiro, por exemplo, a Agência Pública é uma iniciativa sem fins lucrativos, já a *Silla Vacía* opera com fins lucrativos.

Outro exemplo da reivindicação pelo rótulo de jornalismo independente pode ser verificado no evento Rebelião Jornalística, realizado pela Ponte em parceria com a Agência

---

<sup>115</sup> Conforme informações veiculadas pelo Knight Center for Journalism in the Americas, a rede composta por dez veículos digitais de jornalismo investigativo da América Latina: Agência Pública (Brasil), Animal Político (México), CIPER (Chile), Confidencial (Nicarágua), El Faro (El Salvador), El Puercoespín (Argentina), IDL-Reporteros (Peru), La Silla Vacía (Colombia), Plaza Pública (Guatemala) e The Clinic (Chile), foi criada “para fortalecer a cooperação mútua e buscar novas formas de sustentabilidade para o jornalismo independente”. Disponível em: < <https://knightcenter.utexas.edu/pt-br/blog/00-14065-veiculos-digitais-de-jornalismo-independente-da-america-latina-juntam-se-em-nova-assoc>>. Acesso em: 10 de dezembro de 2014.

Pública, em 15 de novembro de 2014. No site de divulgação do evento, é possível ler o seguinte texto: “Em parceria com a Agência Pública, receberemos na nossa casa os coletivos que fazem jornalismo independente e que dialogam com as pautas que são relevantes para nós”.<sup>116</sup>

A defesa e o auto reconhecimento enquanto uma iniciativa de jornalismo independente também fica presente no discurso da Agência Pública. Os pilares autodeclarados da organização são: o interesse público e o jornalismo independente<sup>117</sup>. Em entrevista concedida à pesquisadora, Natalia Viana destacou que todo conteúdo produzido pela Agência Pública é “independente, investigativo e inovador”, e obrigatoriamente tem que ter dois dos três Is. Nas palavras da jornalista: “Independente nosso jornalismo sempre é, mas ou é investigativo ou inovador. Quando tem os três é fantástico!” (VIANA, 2014). Na seção *Sobre* do site da organização, a Agência Pública declara que:

Entre nossos parceiros estão centros **independentes de jornalismo** da América Latina, dos Estados Unidos e Europa, além de veículos tradicionais e expoentes das novas mídias. Além de produzir, a Pública atua para promover o **jornalismo investigativo independente**, através de programas de mentorias para jovens jornalistas, bolsas de reportagem e incubação de projetos inovadores de **jornalismo independente**<sup>118</sup>.

Em pesquisa realizada em 2011, com o objetivo de mapear as organizações que compunham o emergente setor de organizações jornalísticas sem fins lucrativos, o *Pew Research Center* considera “independentes”, organizações que estão dentro do regime fiscal sem fins lucrativos e não são patrocinadas ou publicadas por outras instituições. De acordo com a pesquisa, elas se destacam das demais em diversas questões. Em geral não começaram suas atividades a partir de uma grande doação, contam com uma diversificada gama de fontes de renda, arrecadam mais dinheiro, mantêm um número maior de funcionários remunerados – geralmente as não-independentes trabalham com equipes formadas em sua maioria por colaboradores, devido à dificuldade de pagar salários –, são menos suscetíveis às mudanças do mercado e mais sustentáveis. Também estão mais ligadas à sua própria missão e tendem a se especializar em reportagens investigativas. Dentro dos parâmetros adotados pela pesquisa, em síntese, uma organização para ser considerada “independente” teria que ser legalmente reconhecida como sem fins lucrativos e ser financeiramente autossuficiente.

---

<sup>116</sup> Disponível em: <http://ponte.org/rebeliao-jornalistica-celebra-hoje-o-jornalismo-independente/>. Acesso em: 10 de dezembro de 2014.

<sup>117</sup> Disponível em: [http://www.observatoriodaimprensa.com.br/posts/view/a\\_aposta\\_da\\_agencia\\_publica\\_num\\_novo\\_modelo\\_de\\_jornalismo](http://www.observatoriodaimprensa.com.br/posts/view/a_aposta_da_agencia_publica_num_novo_modelo_de_jornalismo)>. Acesso em: 10 de dezembro de 2014

<sup>118</sup> Grifo nosso.

Estudos recentes (PEW, 2013; KNIGHT, 2013), realizados especialmente nos Estados Unidos, têm alertado sobre a sustentabilidade do sistema de organizações de jornalismo sem fins lucrativos, que em grande parte permanecem com 50% ou mais de sua receita baseada em *grants* de fundações filantrópicas. A alternativa encontrada pelo setor para perseguir sua própria independência não tem sido um “novo” modelo de financiamento único, mas sim a diversificação de fontes de receita. As atividades de marketing e captação de recursos têm conquistado maior importância, o que não representa um movimento em direção à mercantilização do setor, mas sim a necessidade de se desenvolver estratégias para se constituir a sustentabilidade das organizações que o compõem. Afinal, conforme verificado, a construção de uma base de receita sustentável pode contribuir para que as organizações deixem de depender de uma ou duas fontes de receitas principais, e, com isso, evitar possíveis interferências no conteúdo produzido, garantindo, assim, sua independência.

Natalia Viana acredita que as organizações do gênero da Agência Pública sempre terão “que trabalhar com variedade de fundos”, e não vê uma fórmula universal para o jornalismo sem fins lucrativos ou “que uma mesma fórmula funcione ao longo dos anos” (VIANA, 2014). Segundo Natalia Viana (2014), a flexibilidade da Agência Pública “permite que a organização encolha”, tornando mais simples a mudança da sede ou de financiamento, caso necessário. Dentro de uma perspectiva futura, a jornalista diz que “daqui a cinco anos tudo pode ser completamente diferente. As fundações estrangeiras podem vir a não se interessar mais em financiar o nosso projeto, pode ser que o *crowdfunding* aumente. A gente tem que ficar sempre experimentando e sempre aberto para o que está acontecendo, para as possibilidades” (VIANA, 2014).

Contudo, Viana defende que em meio a variedade de fontes de recursos, “as fundações filantrópicas vão continuar tendo um grande trabalho” (VIANA, 2014). Nesse sentido, a jornalista se mostra preocupada com a dependência de uma fonte de financiamento, mas não percebe os *grants* como um elemento negativo, especialmente porque acredita que o jornalismo investigativo é intrinsecamente não lucrativo, conforme expressado na seguinte declaração:

Mais do que 50% de um tipo de financiamento não é bom, nessa nova perspectiva. Diversificar é a chave [...], você precisa elaborar um modelo que funcione sem os *grants*, você não pode ficar dependente de nenhuma das fontes. As pessoas veem um tabu, ficam pensando que o jornalismo tem que ser comercial, eu não acho. O jornalismo é um bem social, ele tem que ser financiado pela sociedade. O nosso trabalho a gente acredita que melhora a democracia. Nesse sentido o jornalismo investigativo não é lucrativo, nunca foi, ele sempre foi subsidiado de maneiras diferentes. As redes públicas de televisão mantêm um excelente jornalismo porque têm a verba do Estado. O jornalismo digamos, mais comercial, o jornalismo de

celebridade, sempre foi quem deu mais dinheiro e foi usado dentro das redações para fazer jornalismo investigativo. Portanto, cabe a gente buscar uma solução, mas eu não acredito que isso seja lucrativo, eu não acredito que o jornalismo seja lucrativo, no modelo comercial tradicional (VIANA, 2014).

Apesar de a Agência Pública ter elaborado propostas de produzir conteúdo comercial exclusivo em vídeo, em plataforma específica, a organização continua trabalhando orientada pela premissa de que “informação boa tem que ser espalhada” (VIANA, 2014). Com base nesse ideal, a organização não vê possibilidade de comercialização de seu conteúdo principal. “A gente é contra a comercialização dele [do conteúdo], a gente quer que ele seja republicado e republicado o máximo possível, essa é a nossa missão, com os nossos repórteres inclusive, e a gente vai trabalhar para que ele seja o mais republicado possível. O nosso trabalho é arrumar maneiras para isso ser feito” (VIANA, 2014).

Natalia Viana faz referência ao site da organização como “um veículo-meio e não um veículo-fim”<sup>119</sup>. A adoção do termo jornalismo independente, somada à atuação em nicho e ao trabalho em parcerias, ajuda-nos a repensar a função de iniciativas como a Agência Pública. Conforme debatido no tópico 3.1, ao nos aproximarmos da caracterização dos veículos de comunicação denominados alternativos no contexto brasileiro, percebemos que apesar de compartilharem agendas e de representarem espaços de expressão para temáticas e discursos não abordadas pela mídia tradicional, a Agência Pública parece exercer muito mais um papel complementar, ao abordar temas que não são privilegiados pela mídia tradicional, que alternativo. Alternativo entendido dentro de uma postura de combate e refutação à mídia tradicional, não apenas como uma opção a mais de produção de conteúdo. Questionada sobre uma possível oposição entre a Agência Pública e a mídia tradicional, Natalia Viana diz: “não acredito que haja uma rota de colisão. A Pública não é um veículo, e portanto não vem buscar o espaço que um veículo ocupa. Ela pretende ser uma agência, um produtor e distribuidor de conteúdo em *creative commons*. Queremos que a mídia tradicional utilize também o nosso material”<sup>120</sup>.

A observação das rotinas produtivas tanto de tradicionais veículos de comunicação, quanto de novos empreendimentos, revela o progressivo aumento da demanda de habilidades e

---

<sup>119</sup> Disponível em: <

[http://www.observatoriodaimprensa.com.br/posts/view/a\\_aposta\\_da\\_agencia\\_publica\\_num\\_novo\\_modelo\\_de\\_jornalismo](http://www.observatoriodaimprensa.com.br/posts/view/a_aposta_da_agencia_publica_num_novo_modelo_de_jornalismo)>. Acesso em: 10 de dezembro de 2014.

<sup>120</sup> Disponível em: <

[http://www.observatoriodaimprensa.com.br/posts/view/a\\_aposta\\_da\\_agencia\\_publica\\_num\\_novo\\_modelo\\_de\\_jornalismo](http://www.observatoriodaimprensa.com.br/posts/view/a_aposta_da_agencia_publica_num_novo_modelo_de_jornalismo)>. Acesso em: 10 de dezembro de 2014.

competências dominadas pelos profissionais de jornalismo. A sobrecarga de habilidades e funções é por vezes percebido dentro de uma perspectiva negativa.

Contudo, para Natalia Viana, este não é um aspecto intrinsecamente negativo. Para a jornalista o acúmulo de funções é algo necessário no cenário atual. Viana acredita que o trabalho dentro da dinâmica da Agência Pública, que pode exigir o desenvolvimento de habilidades múltiplas do jornalista, pode ser uma experiência muito mais recompensadora do que o trabalho em uma mídia tradicional, pois conforme enfatizado em suas declarações, o profissional de jornalismo se apropria de todo o processo jornalístico:

Quando eu digo que trabalho muito, eu trabalho dez horas por dia, a mesma coisa que um peão de redação trabalha, só que ele vai ficar lá trabalhando como um funcionário fordista, fazendo milhões de reportagenzinhas (sic), tendo muito pouco prazer naquilo, sendo muito pouco dono do que ele está produzindo. É muita alienação da produção no modelo fordista no geral. Você fica alienado na produção. O jornalista que tem a oportunidade de juntar tudo isso, embora, claro! você acaba fazendo planilhas de Excel, pensando em pagamento das pessoas, não é exatamente o que você quer fazer, mas você se apropria de todo o processo jornalístico. Nesse sentido é fascinante, eu acho que não só é possível, é necessário. Acho que o jornalista do futuro vai entender o processo inteiro (VIANA, 2014).

Segundo Natalia Viana, o jornalismo praticado na Agência Pública se difere dos veículos de comunicação tradicionais, porque “o jornalista tem a oportunidade de trabalhar todo o ciclo de produção e aprender a atuar em cada uma das etapas, desde a arrecadação de recursos à distribuição do conteúdo” (VIANA, 2014). Nas palavras de Viana “embora cada um tenha seu papel, todo mundo pode se enveredar por qualquer um desses componentes do jornalismo” (VIANA, 2014). É dentro dessa perspectiva que a jornalista defende o “protagonismo do repórter” como principal elemento caracterizador do processo produtivo da Agência Pública (VIANA, 2014).

Em decorrência de a palavra repórter estar geralmente restrita à execução da reportagem, apuração e redação, optamos por utilizamos o termo “protagonismo do jornalista”, pois entendemos que dentro da dinâmica de trabalho da Agência Pública, o conceito “protagonismo do repórter”, utilizado por Natalia Viana, faz referência à amplificação do espaço de atuação do jornalista, para além do âmbito da reportagem.

Nesse sentido, entendemos que a condição de protagonista adquirida pelo jornalista na Agência Pública é uma versão no campo jornalístico do profissional autoprogramável descrito por Manuel Castells (2003), que é concebido na sociedade informacional (CASTELLS, 1999) para atender à dinâmica da economia em rede (CASTELLS, 2003). Os profissionais autoprogramáveis detêm “alto nível de instrução e iniciativa”, são pessoas “capazes de navegar, tanto tecnicamente quanto em termos de conteúdo, nesse profundo mar de informação,

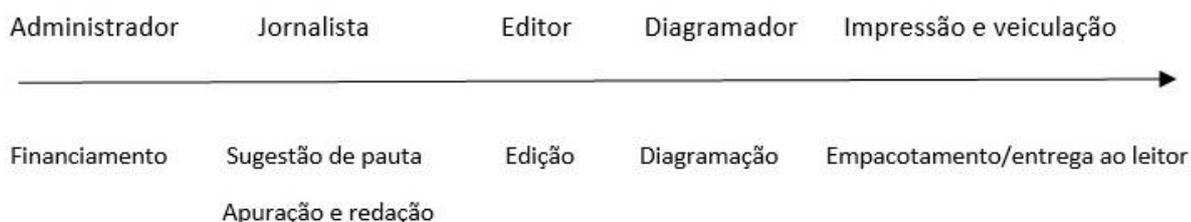
organizando-o, focalizando-o e transformando-o em conhecimento específico, apropriado para a tarefa e o objetivo do processo de trabalho", e são "capazes de se reprogramar em habilidades, conhecimento e pensamentos segundo tarefas mutáveis num ambiente empresarial em evolução" (2003, p. 77).

Os profissionais autoprogramáveis estão abertos ao aprendizado constante, para que o conhecimento e informação acumulado na mente possa se expandir e se modificar ao longo de toda a sua vida, especialmente no que se refere ao aprendizado eletrônico. Conforme destacado por Castells, as características mais importantes desse processo de aprendizado são, "em primeiro lugar, aprender a aprender, já que a informação mais específica tende a ficar obsoleta em poucos anos, pois operamos numa economia que muda com a velocidade da Internet; em segundo lugar, a capacidade de transformar a informação obtida a partir do processo de aprendizado em conhecimento específico" (2003, p. 77-78).

A ênfase no processo de aprendizado constante pode ser verificada na Agência Pública. Nas palavras de Natalia Viana, a organização "não é um lugar para fazer um plano de carreira", mas sim "um lugar para aprender e experimentar" (VIANA, 2014). Isto é, quando um membro da equipe sente que exauriu todo o seu potencial e não vislumbra outras possibilidades de aprendizado, é preciso que deixe a Agência Pública.

Dentro da lógica de produção de conteúdo investigativo praticado pela Agência Pública, as atribuições do jornalista são amplificadas. Com base no caso da organização, refletimos o processo de produção dentro de duas dinâmicas, na primeira, a qual referenciamos como tradicional, as atribuições do jornalista são definidas:

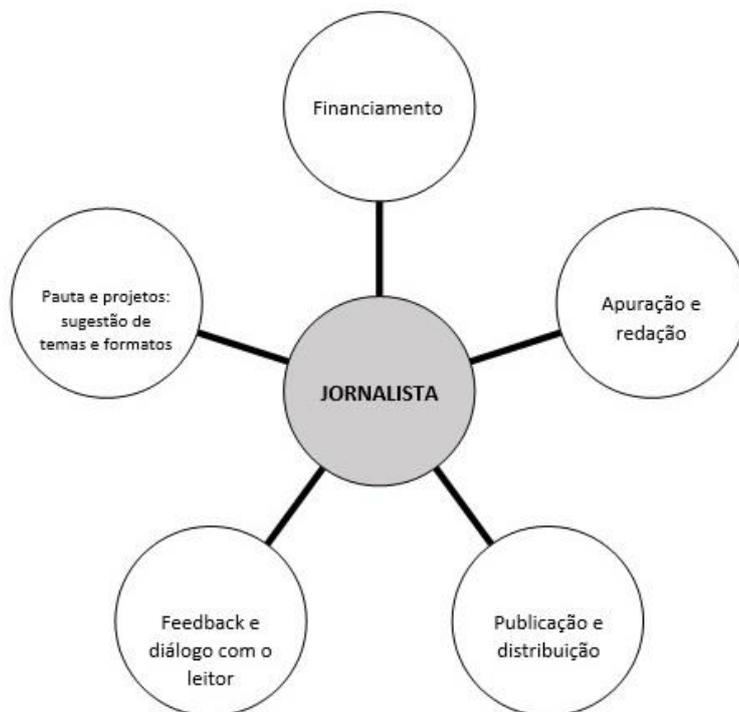
Figura 14 Atribuições definidas



Fonte: Elaboração própria.

E na segunda, adotada pela Agência Pública, as atribuições são indefinidas:

Figura 15 Atribuições indefinidas



Fonte: Elaboração própria.

No discurso da Agência Pública, a organização se propõe a promover a diversificação e inovação em formatos e conteúdo jornalístico. Embora não possamos verificar se a organização cumpre tal papel, buscamos identificar os aspectos no processo de produção praticado pela Agência Pública que contribuem para o cumprimento dessa premissa. O objetivo da análise não foi verificar se a Agência Pública realmente contribui para a diversificação da pauta jornalística e se a inovação em projetos e formatos de conteúdo jornalístico ocorre de fato. Para isso, teríamos que abordar os temas das reportagens e dos projetos produzidos dentro de uma perspectiva comparativa em relação à mídia tradicional, movimento ao qual a presente pesquisa não se propôs.

Portanto, tomando-se por base a estrutura organizacional, financeira, a rotina de trabalho e os processos produtivos adotados pela Agência Pública, buscou-se identificar quais aspectos dentro da estrutura organizacional, financeira e produtiva, sumarizada no esboço do modelo de negócios da Agência Pública, contribuem para promover a diversificação da pauta e a inovação em formatos e projetos jornalísticos.

Acreditamos que a estrutura de trabalho flexível, a liberdade de trânsito no processo produtivo, a produção orientada por projetos, somada à possibilidade de produção de conteúdo jornalístico por jornalistas colaboradores, isto é, que não são membros internos da organização, são instrumentos e espaços que viabilizam a inovação e a diversificação em formato e conteúdo jornalístico. Por exemplo, o projeto Reportagem Pública, financiado via *crowdfunding*, concedeu a oportunidade de profissionais enviarem sugestões de pauta sobre temáticas diversas. Por conseguinte, os autores das pautas selecionadas foram instigados a explorarem os mais diversos formatos de para contarem suas histórias.

Cabe destacar que os projetos realizados pela Agência Pública de certa maneira buscam exercer um papel de agendamento da mídia. O objetivo é que o conteúdo gerado pela organização atraia a atenção de autoridades e de outros veículos de comunicação, impulsionando, assim, a cobertura do tema por parte de outros veículos. O esforço de levantar pautas sobre temas que a organização considera ausentes na cobertura jornalística, ou seja, a tentativa de agendamento na cobertura de determinados assuntos corresponde ao papel reivindicado pela própria Agência Pública.

Castells acredita que a base da sociedade em rede é a inovação e o elemento que promove a inovação são os profissionais autoprogramáveis, ou seja, a mente humana (CASTELLS, 1999, 2003). Segundo o sociólogo, “pela primeira vez na história, a mente humana é uma força direta de produção, não apenas um elemento decisivo no sistema de produção” (1999, p. 69). Dentro dessa perspectiva, inferimos que os espaços e instrumentos criados e disponibilizados pela Agência Pública contribuem para se criar condições para a diversificação da pauta e para a inovação em projetos e formatos de conteúdo jornalístico, mas são os profissionais autoprogramáveis, isto é, o protagonismo do jornalista que os consolida. Tomando-se por base a reflexão realizada, seguimos às conclusões.

## **Conclusão: Espaços, atores, práticas e processos em reconfiguração**

---

A investigação dos atores (membros internos e externos), das práticas e dos processos de trabalho (financiamento, produção e distribuição) praticados pela Agência Pública (AP), além de responder à pergunta-problema norteadora da pesquisa: como se constitui o modelo de negócio da AP?, tornou possível as seguintes conclusões: a) a Agência Pública busca legitimação por meio da adoção do rótulo de jornalismo independente; b) há correlação entre as condições de independência e sustentabilidade financeira; c) a Agência Pública exerce uma função de complementariedade no atual cenário de convergência d) o protagonismo do jornalista pode ser identificado como principal elemento orientador do modelo de negócios da Agência Pública.

Embora ainda haja a cobertura de temas comumente reconhecidos como “causas de esquerda”<sup>121</sup>, a Agência Pública integra um conjunto de iniciativas que têm se auto referenciado como praticantes de jornalismo independente em vez de jornalismo alternativo; o que interpretamos como um esforço em busca de legitimação. A adoção dos preceitos que guiam o jornalismo independente (equilíbrio, objetividade e defesa do interesse público) parecem refletir um esforço de busca por legitimação por parte de organizações historicamente percebidas como *outsiders*, como a mídia alternativa e militante, que por vezes não detêm a mesma credibilidade e validação que a mídia tradicional. Tal apontamento não infere e nem exclui uma possível articulação premeditada entre organizações na adoção do termo jornalismo independente. Para a tomada de posição, antes seria necessário a realização de estudo específico acerca do fenômeno.

No que se refere à diversificação de fontes de receita, apesar de haver a preocupação dentro da Agência Pública para promovê-la, por exemplo, por meio da campanha de *crowdfunding* Reportagem Pública, tal movimento ainda é pouco expressivo. Apesar de a Agência Pública declarar não sofrer nenhuma espécie de pressão por parte de seus financiadores, os dados apresentados na presente pesquisa nos indicam que a organização atua em parceria com entidades com as quais compartilha interesses. O que nos conduz a concluir que, como questionado dentro da dimensão financeira: o que está por trás do financiamento de fundações filantrópicas, são os interesses em comum. Aspecto que, em um primeiro momento, pode não representar um risco à independência e à autonomia da Agência Pública, mas que em certo ponto pode limitar sua atuação. Afinal, caso determinado projeto ou pauta não vá ao

---

<sup>121</sup> Por exemplo, ideias de igualdade.

encontro dos interesses de fundações filantrópicas, como a Agência Pública o financiaria? Se a pauta ou projeto integrasse uma ação para a diversificação e inovação em formato de conteúdo jornalístico, na falta de financiamento para realizá-lo, a organização não estaria deixando de cumprir sua missão? Ao realizarmos tais questionamentos, não negligenciamos outras possibilidades de financiamento, apenas buscamos destacar as limitações da dependência de receita por parte de patrocínios. Nesse sentido, o desenvolvimento de estratégias para captação de receita, materializado em um maior investimento nas atividades de negócios e de *marketing* se torna cada vez mais urgente dentro de iniciativas como a Agência Pública, especialmente em decorrência à correlação entre as condições de sustentabilidade financeira e independência.

A Agência Pública busca exercer um papel complementar às lacunas tanto da produção de reportagens quanto na atenção às temáticas que deixam de ser contempladas pela mídia tradicional. Ao adotar um discurso de complementariedade, o objetivo da organização não é competir com os veículos de comunicação de referência, mas sim produzir conteúdo ausente e menos privilegiado, estabelecendo parcerias com veículos de comunicação, inclusive com a mídia tradicional para ampliar a distribuição e o alcance do conteúdo produzido. Um exemplo que contribui para validar essa missão é a série de reportagens, realizada em parceria com O Eco, sobre os investimentos do Banco Nacional de Desenvolvimento (BNDES) em projetos de infraestrutura na Amazônia, veiculada no segundo semestre de 2013.

A série constatou que “o BNDES é tão pouco transparente que é impossível que um cidadão saiba o que acontece com os bilhões e bilhões de reais que impulsionam a infraestrutura brasileira e a expansão de empresas nacionais no exterior”, ou seja, “44% do que o BNDES financia está completamente às escuras” (FONSECA; MOTA, 2013). As informações divulgadas tiveram repercussão em veículos de comunicação da mídia tradicional. Por exemplo, o jornalista e comentarista sobre meio ambiente na Rádio CBN, André Trigueiro, concedeu destaque à série de reportagens em seu comentário na rádio e enfatizou, além dos resultados da investigação, a importância do trabalho feito pela Pública tanto pelo uso da Lei de Acesso a Informação, na obtenção de mais de 40 contratos do BNDES e, nesse processo, na identificação e denúncia das dificuldades da aplicação da Lei, quanto ao lembrar, mesmo indiretamente, que a Pública tem se preocupado com temáticas de difícil cobertura até mesmo pela mídia tradicional: “O BNDES não pode deixar de acompanhar *pari passu* a evolução de cada megaprojeto em áreas distantes, onde é difícil marcar presença enquanto imprensa e Ministério Público” (TRIGUEIRO, 2013).

Tomando-se por base a análise e a interpretação dos dados, arriscamo-nos a inferir que se tivéssemos realizado esta pesquisa guiada pela questão: *qual* o modelo de negócios praticado pela Agência Pública?, em substituição a *como* se constitui o modelo de negócios praticado pela Agência Pública? , provavelmente a resposta imediata seria o modelo sem fins lucrativos.

Parte das pesquisas e estudos que buscam mapear, apontar ou mesmo compreender como trabalham as iniciativas em jornalismo criadas em ambiente digital, comumente utilizam-se do termo modelo de negócios apenas para se referir a questão financeira. Logo, as organizações como receitas baseadas em circulação e publicidade possuem um modelo de negócio e as iniciativas sem fins lucrativos outro. A análise feita dentro dessa perspectiva não é incorreta, mas se apresenta restritiva, pois pode negligenciar a estratégia de diversificação de receitas que tem sido adotada especialmente por organizações jornalísticas sem fins lucrativos, conforme citado anteriormente, além de outros aspectos relevantes que compõem determinado modelo de negócios.

Se nos limitássemos a analisar o modelo de negócios da Agência Pública apenas dentro da perspectiva financeira, enquanto uma organização sem fins lucrativos, possivelmente incorreríamos no erro de excluir singularidades desta iniciativa que compõem a proposta de valor de seu modelo de negócios, afetando diretamente sua receita, e que apontam para reconfigurações nos atores, nas práticas e nos processos de trabalho na produção jornalística em geral, e mais especificamente de conteúdo investigativo, como a ênfase *no protagonismo do jornalista*.

Dentro de uma perspectiva não determinista, verificamos que a tecnologia pode ampliar o espaço de atuação do jornalista, pois torna possível que um único indivíduo realize todo o processo produtivo, da elaboração da pauta à entrega do conteúdo. Na rotina de trabalho da Agência Pública o jornalista é o ator-chave, tem livre trânsito no processo de produção, podendo atuar em diferentes etapas e atividades. Sua ação permeia todo o fluxo produtivo: o jornalista sugere pauta, cria e desenvolve projetos e estratégias para levantamento de recursos, e ainda pensa formatos diferentes para a produção e disponibilização de conteúdo — o que concede certo protagonismo ao jornalista.

Interpretamos o *protagonismo do jornalista* para além de uma condição: o livre trânsito e acesso à ferramentas e instrumentos na produção de conteúdo. Tal protagonismo se constitui e se consolida em uma postura empreendedora por parte dos profissionais de jornalismo. Embora a Agência Pública promova concursos e projetos para conceder bolsas de reportagens no anseio de ampliar a produção de investigações, diversificar a pauta e inovar em formatos de

conteúdo, é a postura adotada pelos jornalistas membros internos e colaboradores (membros externos), que viabiliza a inovação e a diversificação. Isto é, a estrutura organizacional e de trabalho da Agência Pública favorecem a inovação e a diversificação, mas quem as consolidam são os jornalistas.

Contudo, dentro dessa reflexão também levamos em conta os limites de atuação dos profissionais. Por exemplo, no projeto Reportagem Pública apesar de os jornalistas terem a possibilidade de enviar pautas baseada em interesses próprios, a seleção final das pautas foi feita pelo público financiador. Diante disso, cabe questionar: seria este um tipo de protagonismo tutelado pelo público? Se não pelo público, pelas condições financeiras ou pela própria tecnologia? Tais questionamentos são relevantes, mas é preciso considerar que o processo de produção jornalístico funciona como uma engrenagem. São diversos os aspectos a serem considerados ao longo do fluxo produtivo.

Por mais que a Agência Pública busque criar espaços de diversificação e inovação em conteúdo jornalístico, a execução não depende apenas da organização. No cenário em que a agência está inserida, no qual há ênfase nos processos colaborativos, e levando em consideração seu modelo de negócio, a Pública depende de atores diversos internos e externos, como parceiros, republicadores e jornalistas colaboradores. Nesse sentido, o modo de trabalho da Agência Pública indica-nos um movimento simultâneo de centralização e descentralização da produção de conteúdo jornalístico, de modo que, ao mesmo tempo um único profissional está apto a exercer múltiplas atividades, sua atuação dentro de um sistema convergente impossibilita que ele se isole.

Dentro dessa perspectiva, a ampla análise dos atores e das práticas e dos processos de trabalho adotados pela Agência Pública, nos leva a acreditar que o aspecto singular que contribui diretamente na geração de valor e define seu modelo de negócio, não é exatamente o fator sem fins lucrativos, mas a ideia em torno do possível *protagonismo do jornalista*, presente tanto no discurso institucional quanto na prática de trabalho da organização. A ação proativa do jornalista representa o principal elemento para a promoção da inovação e da diversificação da pauta e de formatos em conteúdo jornalístico produzido pela organização.

Dessa forma, verificamos que a tecnologia cria condições para o protagonismo do jornalista, mas este protagonismo se materializa na adoção de uma postura proativa, empreendedora. Fazemos esse apontamento com a ressalva de que a pesquisa se centrou em investigar o modelo de negócio da organização, tomando-se por base seus atores, suas práticas e processos de produção e de distribuição, verificados dentro de três dimensões reflexivas:

organizacional, financeira e produtiva. O protagonismo do jornalista foi identificado como o elemento orientador do modelo de negócio da Agência Pública, contudo para se confirmar se tal protagonismo ocorre plenamente e suas possíveis limitações, seria necessário a realização de uma pesquisa centrada na atuação dos jornalistas.

Posto isto, dentro do escopo da pesquisa e considerando suas limitações, identificamos que a adoção de uma postura empreendedora por parte dos jornalistas se faz urgente para que garantam sua própria empregabilidade e para que contribuam na reconfiguração do sistema de mídia, das práticas e dos processos jornalísticos, neste cenário em transição. Conforme declarado por Natalia Viana, “a maior riqueza deste momento” é que “não há modelos”. Somos nós jornalistas quem “temos que inventá-los”<sup>122</sup>. E é orientada por essa premissa que, nas palavras de Viana, a Agência Pública se reconhece “como uma organização que pretende continuar como um laboratório de novidades, de jornalismo independente, investigativo e inovador. Eu acho que cada vez mais o nosso papel vai ser na parte do laboratório, na parte de pensar projetos inovadores e formatos inovadores” (VIANA, 2014).

Conforme destacamos no início deste trabalho, o concluímos na expectativa de que as informações aqui depositadas contribuam com todo aquele que se dispuser à aquisição ou produção de conhecimento; tarefas que anseiam por mentes livres e se constituem sob o olhar sempre criterioso. Os apontamentos elencados não se apresentam fechados. Em realidade nos indicam outras possibilidades de pesquisa, que podem ser continuadas pela própria pesquisadora em um futuro doutoramento ou mesmo por outros estudiosos que compartilham preocupações semelhantes. Como o campo jornalístico, mantemos este trabalho aberto ao debate e a possíveis futuras reconfigurações.

---

<sup>122</sup> Disponível em: <

[http://www.observatoriodaimprensa.com.br/posts/view/a\\_aposta\\_da\\_agencia\\_publica\\_num\\_novo\\_modelo\\_de\\_jornalismo](http://www.observatoriodaimprensa.com.br/posts/view/a_aposta_da_agencia_publica_num_novo_modelo_de_jornalismo)>.  
Acesso em: 12 de janeiro de 2014.

## REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE, Afonso (2000). *Um outro “Quarto Poder”*: imprensa e compromisso político no Brasil. Revista Contra Campo. n.4.

ANDERSON, Chris. *A cauda longa: do mercado de massa para o mercado de nicho*, 2007. Disponível em: <[http://www.unifra.br/professores/daniela\\_aline/Anderson,%20Chris%20-%20A%20Cauda%20longa.pdf](http://www.unifra.br/professores/daniela_aline/Anderson,%20Chris%20-%20A%20Cauda%20longa.pdf)>. Acesso em 1 de agosto de 2014.

ARAÚJO, Luís C. Eblak de (2005). *Jornalismo Investigativo: dos muckrakers aos anos pós-Watergate*. III Encontro Nacional de Pesquisadores em Jornalismo. 27 a 29 de novembro de 2005. Disponível em: <[http://sbpjour.kamotini.kinghost.net/sbpjour/admjor/arquivos/iisbpjour2005\\_-\\_ci\\_-\\_luis\\_c.\\_eblak\\_de\\_araujo.pdf](http://sbpjour.kamotini.kinghost.net/sbpjour/admjor/arquivos/iisbpjour2005_-_ci_-_luis_c._eblak_de_araujo.pdf)>. Acesso em: 15 de outubro de 2014.

ASSANGE, Julian. *Cypherpunks: Liberdade e o Futuro da Internet*. São Paulo: Boitempo Editorial, 2013.

BASILE, Juliano. *Adaptações do jornalismo em tempo de novas tecnologias*. Dissertação (Mestrado em Comunicação)-Universidade de Brasília, Brasília, 2009.

BELL, Daniel. *O advento da sociedade pós-industrial*. São Paulo: Cultrix, 1973.

BERTRAND, Claude-Jean. *A Deontologia das Mídias*. Bauru: Editora da Universidade do Sagrado Coração, 1999.

BRAMBILLA, A. M.. *A reconfiguração do jornalismo através do modelo open source*. *Sessões do imaginário*, 2005a. Disponível em: <<http://www.ufrgs.br/limc/PDFs/reconfig.pdf>>. Acesso em: 7 de julho de 2014.

BRAMBILLA, Ana Maria. *Jornalismo open source em busca de credibilidade*. In: Intercom 2005 – XXVIII CONGRESSO BRASILEIRO INTERDISCIPLINAR DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO, 09, 2005, Rio de Janeiro. Anais... Rio de Janeiro, 2005b.

BRIGGS, Mark. *Jornalismo 2.0: como sobreviver e prosperar, Um guia de cultura digital na era da informação*, 2007. Disponível em: <[https://knightcenter.utexas.edu/Jornalismo\\_20.pdf](https://knightcenter.utexas.edu/Jornalismo_20.pdf)>. Acesso em 1 de agosto de 2014.

CANAVILHAS, João. El nuevo ecosistema mediático. *Index comunicación*, nº 1, pp. 13-24, 2011.

CAPARELLI, Sérgio. *Comunicação de Massa sem massa*. São Paulo: Cortez Editora, 1980.

CARDOSO, Gustavo. *A mídia e a sociedade em rede: filtros, vitrines e notícias*. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2007.

CASTELLS, Manuel. *A galáxia da internet: reflexões sobre a internet, os negócios e a sociedade*. Rio de Janeiro: Zahar, 2003.

CASTELLS, Manuel. *A sociedade em rede – A era da informação: economia, sociedade e cultura*; v.1 São Paulo: Paz e Terra, 1999.

CASTILHO, Carlos; FIALHO, Francisco. *O jornalismo ingressa na era da produção colaborativa de notícias*. In.: RODRIGUES, Carla (Org.). *Jornalismo online: modos de fazer*. Rio de Janeiro: Ed. PUC-Rio: Editora Sulina, 2009.

CATARSE. *Retrato do financiamento coletivo no Brasil 2013/2014*, 2013. Disponível em: <<http://pesquisa.catarse.me/>>. Acesso em: 5 de julho de 2014.

CHINEM, Rivaldo. *Imprensa alternativa – Jornalismo de oposição e renovação*. São Paulo: Ática, 1995.

CRAWFORD, Susan (1983). *The Origin and Development of a Concept: The Information Society*. Disponível em: <<http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC227258/pdf/mlab00068-0030.pdf>>. Acesso em: 15 de out. de 2013.

DE MENDONÇA T., PEREIRA H. F., LEAL-ADGHIRNI Z. Abril de 2012. *Formación y producción periodística en Internet: desafíos y perspectivas en el escenario brasileño*. Palabra Clave 15 (1), 26-53.

DUARTE, Marcia Yukiko Matsuuchi. *Estudo de Caso* In: DUARTE, Jorge. BARROS, Antonio (2012) *Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação*. 2. ed. - São Paulo: Atlas.pp. 215-235.

EDITAL. 2012. *Microbolsas para reportagem investigativa – Agência Pública*. Disponível em: [www.apublica.org/2012/02/microbolsas-para-reportagem-investigativa-agenciapublica/](http://www.apublica.org/2012/02/microbolsas-para-reportagem-investigativa-agenciapublica/). Acesso em: 11 de set. de 2013.

EDITAL. 2013). *A Fifa manda*. Disponível em: <file:///C:/Users/Aline%20Xavier/Downloads/fifa-manda.pdf>. Acesso em: 13 de fevereiro de 2014.

FORTES, Leandro. *Jornalismo investigativo*. São Paulo: Contexto, 2012.

FORTES, Leandro. *Jornalismo investigativo*. -2. Ed. – São Paulo: Contexto, 2012.

FRANÇA, Júnia Lessa. Manual para normalização de publicações técnico-científicas. 9. ed. Belo Horizonte: Editora UFMG, 2013.

GIL, Antonio Carlos. *Estudo de caso*. São Paulo: Atlas, 2009.

GOODE, William Josiah; HATT, Paul Kitchner. *Métodos em pesquisa social*. São Paulo: Companhia Editora Nacional, 1960.

GRENWALD, Glenn. *Sem lugar para se esconder*. Rio de Janeiro: Sextante, 2014.

JARVIS, Jeff. *What Would Google Do?*. Publisher: HarperBusiness (Ebook).

JENKINS, Henry. *Cultura da convergência*. São Paulo: Aleph, 2008.

KAWAMOTO, Kevin. *Digital journalism: emerging media and the changing horizons of journalism*. Rowman & Littlefield Publishers, Inc. USA.

KAWAMOTO, Kevin. *Digital journalism: emerging media and the changing horizons of journalism*. Lanham: Rowman & Littlefield, 2003

Kinsella, Stephan. *Contra a Propriedade Intelectual*. São Paulo: Instituto Ludwig von Mises Brasil, 2010.

KLEIN, Eloísa. *Política e Jornalismo na Imprensa Alternativa*. Disponível em: <http://www.periodicos.ufsc.br/index.php/jornalismo/article/view/2243/1944>>. Acesso em: 15 de outubro de 2013.

KNIGHT FOUNDATION. *Finding a Foothold: How nonprofit news ventures seek sustainability*, 2013. Disponível em: <<http://www.journalism.org/files/legacy/Nonprofit%20News%20Study.pdf>>. Acesso em: 24 de janeiro de 2013.

KOSTCHO, Ricardo. *A prática da reportagem*. São Paulo: Ática, 2007.

KUCINSKI, Bernardo. *Jornalistas e revolucionários: Nos tempos da imprensa alternativa*. São Paulo: Editora Página Aberta Ltda, 1991.

KUMAR, Krishan. *Da sociedade pós-industrial à pós-moderna: novas teorias sobre o mundo contemporâneo*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1997.

LAGE, Nilson. *A estrutura da notícia*. São Paulo: Ática, 1987.

LAGE, Nilson. *A reportagem: teoria e técnica de entrevista e pesquisa jornalística*. Rio de Janeiro: Record, 2008.

LEONARD, Andrew. 1999. Open-source journalism. Disponível em: <[http://www.salon.com/1999/10/08/geek\\_journalism/](http://www.salon.com/1999/10/08/geek_journalism/)>. Acesso em: 7 de julho de 2014.

NOGUEIRA, Luís Carlos. 2002. *Slashdot, comunidade de palavra*. Disponível em: <[http://www.bocc.ubi.pt/pag/nogueira-luis-slashdot\\_texto.pdf](http://www.bocc.ubi.pt/pag/nogueira-luis-slashdot_texto.pdf)>. Acesso em: 20 de julho de 2014.

LESSIG, Lawrence. *Cultura Livre: como a mídia usa a tecnologia e a lei para barrar a criação cultural e controlar a criatividade*, 2004. Disponível em: <[http://www.ganesha.org.br/arquivosSGC/DOWN\\_204642cultura\\_livre.pdf](http://www.ganesha.org.br/arquivosSGC/DOWN_204642cultura_livre.pdf)>. Acesso em 10 de novembro de 2013.

MARTINS, Ana Luiza; DE LUCA, Tania Regina (Org.). *História da imprensa no Brasil*. 2. ed. 1ª reimpressão.- São Paulo: Contexto, 2012.

MEYER, Philip. *Os jornais podem desaparecer?: como salvar o jornalismo na era da informação*. São Paulo: Contexto, 2007.

MIELNICZUK, Luciana. *Jornalismo na web: Uma contribuição para o estudo do formato da notícia na escrita hipertextual*. (Tese Doutorado). Salvador, UFBA, 2003.

MORAES, Francilaine Munhoz. *Sua História na mídia: aproximações e diferenças discursivas em tempos de convergência – O caso Projeto Generosidade da Editora Globo*. Tese (Doutorado em Comunicação)-Universidade de Brasília, Brasília, 2014.

MORAES, Francilaine Munhoz; ADGHIRNI, Zélia Leal. *Jornalismo e democracia: o papel do mediador*. Revista da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Comunicação. E-compós, Brasília, v.14, n.2, maio/ago, 2011.

MOURA, Catarina. 2002. *O jornalismo na era Slashdot*. Disponível em: <<http://www.bocc.ubi.pt/pag/moura-catarina-jornalismo-slashdot.pdf>>. Acesso em: 20 de julho de 2014.

NASCIMENTO, Solano. *Jornalismo sobre investigações: relações entre o Ministério Público e a imprensa*. (2007). Disponível em: [http://bdtd.bce.unb.br/tesesimplificado/tde\\_busca/arquivo.php?codArquivo=6145](http://bdtd.bce.unb.br/tesesimplificado/tde_busca/arquivo.php?codArquivo=6145)>. Acesso em: 15 de outubro de 2014.

OSTERWALDER, Alexander. *Business Model Generation – Inovação em Modelos de Negócios: um manual para visionários, inovadores e revolucionários*. Rio de Janeiro, RJ: Alta Books, 2011.

PALACIOS, Marcos. *Jornalismo online, informação e memória: apontamentos para debate*. In: GJOL – Grupo de Pesquisa em Jornalismo Online. Salvador: Universidade Federal da Bahia, 2002b. Disponível em: [http://www.facom.ufba.br/jol/pdf/2002\\_palacios\\_informacaomemoria.pdf](http://www.facom.ufba.br/jol/pdf/2002_palacios_informacaomemoria.pdf). Acesso em: 5 de julho de 2014.

PALACIOS, Marcos; MIELNICZUK, Luciana; BARBOSA, Suzana; RIBAS, Beatriz; NARITA, Sandra. *Um mapeamento de características e tendências no jornalismo online brasileiro e portugueses*. Trabalho apresentado no XXV Intercom. Salvador, 2002a.

PAVLIK, John. *A Tecnologia Digital e o Jornalismo: as implicações para a Democracia*. Brazilian Journalism Research, Volume 7 - Número 11 – 2011. p. 94-118.

PAVLIK, John. *Journalism and new media*. New York: Columbia University Press, 2001.

PERUZZO, C.M.K. *Aproximações entre a comunicação popular e comunitária e a imprensa alternativa*. Brasil na era do ciberespaço. *Revista Galáxia*, São Paulo, n. 17, p. 131-146, jun. 2009.

PERUZZO, C.M.K. *Aproximações entre comunicação popular e comunitária e a imprensa alternativa no Brasil na era do ciberespaço*. In: Anais do Congresso de Ciências da Comunicação e promovido pela Intercom – Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação. Natal-RN, 2008a.

PERUZZO, C.M.K. *Conceitos de comunicação popular, alternativa e comunitária revisitados. Reelaboraões no setor*. *Palavra Clave* [online]. 2008b, vol.11, n.2, pp. 367-379. ISSN 0122-8285.

PEW RESEARCH CENTER. *Nonprofit Journalism: A Growing but Fragile Part of the U.S. News System, 2013*. Disponível em: <<http://www.journalism.org/files/legacy/Nonprofit%20News%20Study.pdf>>. Acesso em: 15 de outubro de 2013.

PEW RESEARCH CENTER. *Non-Profit News: Assessing a New Landscape in Journalism*, 2011. Disponível em: <<http://www.journalism.org/2011/07/18/special-features/>>. Acesso em: 17 de janeiro de 2014.

PEW RESEARCH JOURNALISM PROJECT. *State of the News Media 2014*. Disponível em: <<http://www.journalism.org/packages/state-of-the-news-media-2014/>>. Acesso em: 5 de julho de 2014.

PINTO, Céli R. J. *A banalidade da corrupção: uma forma de governar o Brasil*. Belo Horizonte, UFMG, 2011.

PRIMO, Alex ; TRÄSEL, Marcelo Ruschel . *Webjornalismo participativo e a produção aberta de notícias*. *Contracampo* (UFF), v. 14, p. 37-56, 2006.

QUADROS, Claudia Irene. *Uma breve visão histórica do jornalismo online*. INTERCOM – Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação XXV Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação – Salvador/BA – 1 a 5, 2002.

QUEIROZ, Ruy José Guerra Barretto de; Dayane, ALBUQUERQUE. *Jornalismo investigativo na era digital*. Disponível em: <[http://observatoriodaimprensa.com.br/news/view/\\_ed779\\_jornalismo\\_investigativo\\_na\\_era\\_digital](http://observatoriodaimprensa.com.br/news/view/_ed779_jornalismo_investigativo_na_era_digital)>. Acesso em: 9 de agosto de 2014.

QUESADA, Montserrat (1987). *La investigación periodística - El caso español*. Barcelona: Editorial Ariel.

SEQUEIRA, Cleofe Monteiro de. *Jornalismo investigativo: o fato por trás da notícia*. São Paulo: Summus, 2005.

SODRÉ, Muniz. *Técnica de reportagem: notas sobre a narrativa jornalística*. São Paulo: Summus, 1986.

TRAQUINA, Nelson. *A tribo jornalística – uma comunidade interpretativa transnacional*. Florianópolis: Insular, 2005.

TRAQUINA, Nelson. *Teorias do jornalismo, porque as notícias são como são*. Florianópolis: Insular, 2.ed., 2005.

UNESCO (2013). *A investigação a partir de histórias: um manual para jornalistas investigativos*. Disponível em: <<http://unesdoc.unesco.org/images/0022/002264/226456POR.pdf>>. Acesso em: 11 de janeiro de 2015.

VIANA, Natália. 2011a. *Como conheci Julian Assange*. Disponível em: <<http://www.apublica.org/2011/07/como-conheci-julian-assange-e-como-o-wikileaks-veioparar-o-brasil/>>. Acesso em: 16 de set. de 2013.

VIANA, Natália. 2011b. In: MAZOTTE, Natália. *Brasil ganha agência de jornalismo investigativo*. Disponível em: <<https://knightcenter.utexas.edu/pt-br/blog/brasil-ganha-agencia-de-jornalismo-investigativo>>. Acesso em: 11 de set. de 2013.

VIANA, Natália. 2011c. *De mudança*. Disponível em: <<http://cartacapitalwikileaks.wordpress.com/2011/03/18/de-mudanca/>>. Acesso em: 25 de set. de 2013.

VIANA, Natália. 2013a. *Natalia Viana em entrevista ao Observatório de Imprensa*. Disponível em: <[http://www.observatoriodaimprensa.com.br/videos/view/agencia\\_de\\_reportagem\\_e\\_jornalismo\\_investigativo](http://www.observatoriodaimprensa.com.br/videos/view/agencia_de_reportagem_e_jornalismo_investigativo)>. Acesso em: 11 de set. de 2013. [Vídeo]

VIANA, Natalia. *O Wikileaks e as batalhas digitais de Julian Assange*. In.: *Cypherpunks: Liberdade e o Futuro da Internet*. p. 9-18. São Paulo: Boitempo Editorial, 2013.

WAISBORD, Silvio. *Watchdog Journalism in South America*. New York: Columbia University Press, 2000.

YIN, Robert K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. – 3. ed. – Porto Alegre: Bookman, 2005.

## APÊNDICES

### a) Roteiro e transcrição da entrevista realizada com Natalia Viana, sócia-diretora

Pesquisa: Estudo de Caso Pública – Agência de Reportagem e Jornalismo Investigativo	
Entrevistada: Natalia Viana	Data: 01/10/2014
Entrevistadora: Aline Cristina Rodrigues Xavier	Duração: 01:39:26
Transcrição: Aline Cristina Rodrigues Xavier	

O roteiro de entrevista foi produzido tomando-se por base a prévia problematização dos de três eixos investigativos da pesquisa:

*Eixo 1:* Estrutura organizacional

*Eixo 2:* Rotina de produção - práticas e processos

*Eixo 3:* Estrutura financeira e sustentabilidade

*Quantos e quais funcionários atuam em tempo integral, estágio, freelancer ou como voluntário?*<sup>123</sup>

*Qual o regime de trabalho? Contrato, CLT, etc ...*<sup>124</sup>

Natalia: Ai tem duas coisas na Pública que são muito particulares, todo mundo entra querendo aprender, então a gente faz uma redação pequena, mas que tem um protagonismo muito grande do repórter, tanto que todos que estão com a gente, já estão há quase três anos, o Ciro que é um dos primeiros, já está com a gente há três anos, e ele progrediu muito no seu jornalismo, porque eu e a Marina, a gente dedica muito tempo a ensiná-los a serem repórteres e a desenvolver a sua própria habilidade dentro disso que é o novo mundo do jornalismo. Eu vou te dar um exemplo, o Maurício Moraes, um rapaz que começou a trabalhar com a gente ano passado como editor, ele começou a ... no ano passado mesmo ele resolveu que lhe interessava fazer *ebooks* com os produtos da Pública, que nunca tinham sido transformados em *ebooks*. Foi uma iniciativa dele. E a gente falou: “Ótimo, maravilha”, demos todo o incentivo. Ele usou a hora de trabalho dele para fazer isso. Agora ele já está finalizando um livro sobre o Truco!, iniciativa dele. Acabou de fazer uma (...), iniciativa dele. Daqui a pouco ele vai fazer mais um, ele está fazendo mais dois, total iniciativa dele. Então, ele acaba escolhendo no que ele vai estar dedicando o tempo dele. É claro que ele não vai pegar uma coisa que não tem nada a ver com o que a gente está fazendo, mas a gente prioriza a iniciativa das pessoas, porque a satisfação, ela é... a pessoa tem que estar satisfeita com o trabalho que está desenvolvendo, basicamente; precisa estar sempre aprendendo. A gente não tem ninguém aqui que se vê como funcionário, a gente também não vê eles assim [...] o que a gente tem aqui é uma organização que

<sup>123</sup> Algumas informações prestadas pela pública foram dadas em confidencialidade com a pesquisa, publicando apenas aquelas de comum acordo.

<sup>124</sup> Algumas informações prestadas pela pública foram dadas em confidencialidade com a pesquisa, publicando apenas aquelas de comum acordo.

vai mudando, ela é muito dinâmica, ela muda muito e as pessoas que estão aqui gostam disso, elas também vão aprendendo a cada novo projeto e se aprimorando cada vez mais no seu jornalismo, um aspecto do jornalismo que ela se interessa. O Bruno Fonseca é uma pessoa que não é só repórter, o Bruno tem uma paixão muito grande por infografia, quando ele começou ele fez alguns infográficos, agora, hoje em dia a gente até chama ele de coordenador de infografia, todos os infográficos que saem na Pública são coordenados por ele. As pessoas perguntam para ele, ele orienta, e ele meio que determina os deadlines. Nesse sentido é uma produção mais descentralizada, embora tudo seja aprovado por mim e pela Marina. Mas a nossa filosofia é o protagonismo das pessoas (...), o protagonismo do repórter. Então, assim, além de que eles não são contratados fixo, não terem plano de carreira, não terem garantia de que no ano que vem eles vão continuar tendo trabalho, eles recebem menos que o piso. Mas eles estão aqui por livre e espontânea vontade.

*Aline: Por ideologia ao que se está fazendo.*

Natalia: Por ideologia, bastante, por interesse neste novo tipo de jornalismo que é o que você está pesquisando, mas também por algo que não é nem ideologia, por satisfação pessoal, porque... o Ciro é um exemplo muito claro. O Ciro antes de vir para cá trabalhava no Lance!, ele era estagiário do Lance! O estagiário do Lance! Ganha mil reais trabalhando dez horas por dia. O problema não é a quantidade de trabalho. O problema é o quanto você consegue fazer o que te dá prazer dentro desse trabalho. Você consegue fazer dez matérias por dia, seu nome iria até sair no Lance!, que é legal, mas você não consegue desenvolver o seu trabalho. É uma coisa de garantir o protagonismo deles, mas também de garantir que eles vão estar sempre aprendendo. Como a Pública trabalha todo o ciclo do jornalismo, desde o *fundraising*, elaboração de projeto, definição de pauta, apuração da reportagem, distribuição por meio de nossa rede de republicadores e disseminação de conteúdo via redes sociais e campanhas, você tem vários elementos do jornalismo que qualquer um deles pode explorar. Se a pessoa aprendeu tudo ela tem que ir embora, a gente sabe isso. Aqui não é um lugar para você fazer um plano de carreira, é um lugar para aprender e experimentar.

*Qual o regime administrativo da Pública? É uma organização que atua em regime administrativo horizontal ou vertical, ou seja, o processo de tomada de decisões sobre as atividades da empresa é resultado do debate com os membros ou é definido pela cúpula, de cima para baixo? As atividades são centralizadas ou descentralizadas? Um mesmo profissional é capaz de trabalhar e tem autonomia para tomar decisões em diferentes tarefas e posições ao longo do processo de produção? Exemplifique.*

Natalia: Olha, tudo é aprovado por mim e pela Marina, mas as pessoas têm bastante autonomia. E a gente está aberta a ideias. Têm ideias que são inviáveis, podem pegar mal, digamos. Mas a gente dá o máximo de liberdade possível. No entanto, tem uma certa estrutura bem definida que é mais ou menos o seguinte, é que eu e a Marina trabalhamos basicamente do mesmo jeito, a Marina até, como chefe de redação dá até mais liberdade do que eu dou. Eu sou diretora de estratégia e a Marina é chefe de redação, a diretora de estratégia que sou, trabalho com duas pessoas mais diretamente, quer dizer, três: a secretária que é a Roberta, a coordenadora de comunicação, a Marina Dias, e o Marcelo, que é quem faz a nossa divulgação nas redes sociais. O que que a gente faz prioritariamente, bom a gente faz toda a parte... quer dizer, projetos,

qual que é a visão, enfim, o que a gente... a gente faz a estratégia da Pública, eles me ajudam bastante nisso. Embora a Marina decida junto comigo a estratégia da Pública, a parte mais de fazer mesmo a gente faz junto. E toda a parte de divulgação, toda a parte de campanha, toda a parte de impacto da rede, porque o jornalismo é isso, não é? Você precisa pensar no todo. Jornalismo antigo, você repórter ia lá e pegava uma parte do processo. Você não teve que levantar o dinheiro, você não teve que fazer uma análise (...), você pegava um pedaço do “qualquerzão” que o jornal está tendo, você vai fazer uma matéria x na UEY, porque isso dentro do todo que o jornal vai cobrir é interessante, você entrega e acabou. Você não participa da edição, você não participa da disseminação. A disseminação é muito relevante na Pública, porque a Pública é uma agência. Aqui é mais um trabalho de campanha mesmo, de engajamento, de estratégia. A Marina cuida do que seria mais tradicional, mais tradicional porque a nossa escola de jornalismo, vem da escola do Sérgio de Souza, que é um dos fundadores da revista Realidade, e a nossa experiência vem muito da experiência... como a gente aprendeu jornalismo tem muito a ver com a fórmula da revista realidade. Que é a fórmula, você tem um editor, tem um editor de texto, mas você garante o protagonismo do repórter, você permite ao repórter a liberdade de tanto pôr os seus textos ali quanto de buscar as suas próprias pautas. E isso a Marina comenta muito dentro da redação, mas para você ter uma ideia, eu sou repórter, e aí eu sou repórter sendo editada pela Marina, e a Marina, quando faz reportagem eu edito as matérias dela. Justas a gente faz os projetos. Os meninos, a Jéssica e o Bruno, acabaram de escrever um projeto, que eu os ajudei a reformular ele e a gente conseguiu o dinheiro junto. Então, assim, embora cada um tenha seu papel, todo mundo pode se enveredar por qualquer um desses componentes do jornalismo. Entendeu porque que é diferente.

*Aline: É um espaço de troca muito grande.*

Natalia: É um espaço de experimentação muito grande. Deixa eu fazer um comentário para você, o Truco!, foi pela primeira vez um projeto coletivo na Pública. O Truco! a gente sabia que queria fazer uma checagem, eu e a Marina, a gente chegou para a redação e falou “gente, a gente que fazer uma checagem”, o formato dele, o nome, as categorias, como é que vai ser a organização da redação, como é que a gente vai publicar online, tudo isso foi construído coletivamente. E isso é uma coisa que nos dá muita alegria, porque as vezes até a gente é centralizadora demais. Mas foi tudo construído junto, agora o livro do Truco! que é um ebook que está saindo agora, e foi construído por iniciativa do Maurício. Está sendo uma experiência muito legal, justamente isso, deixar as pessoas abraçarem, tomarem conta do processo.

*Aline: Tomarem a dianteira, um certo protagonismo do repórter, como você disse.*

Natalia: Claro que a gente tem sempre que atuar (...) (*Aline: Como um filtro*), porque tem coisa que não passa, não tem como, mas a gente tem que estar aberto o suficiente para saber que têm coisas que a gente nem imagina que funcionarão. A gente tem que ter humildade o suficiente para saber que quanto mais gente, mais ideias, tem maior possibilidade de você descobrir coisa nova.

*Aline: Natalia, neste caso então, mais para frente eu vou te perguntar sobre os projetos, mas aproveitando que você já tocou no assunto, se eu como jornalista, mesmo fora de época do Reportagem Pública, dos projetos que vocês têm, pontuais*

*ou regulares, chegar com uma ideia na Pública e propor essa ideia para vocês, eu tenho oportunidade de realiza-la mesmo não sendo uma jornalista vinculada à Pública?*

Natalia: A gente não tem dinheiro para financiar o projeto, não existe isso. O que a gente tem são as microbolsas, que na verdade assim, a Pública tem uma coisa, porque a gente acredita no protagonismo do repórter, porque a gente não quer fazer uma instituição que acredita que manda no mundo inteiro, a Pública sempre teve a filosofia de promover o jornalismo investigativo, de ajudar a incentivar as outras pessoas a fazerem. Então, por isso, desde o nosso lançamento, a três anos atrás, a três anos e meio, quase quatro, a gente já recebeu mais de 85 mil reais, para jornalista que a gente nunca viu na vida. Isso só o concurso de microbolsas, porque a gente também dá um apoio financeiro a Ponte, agora vai acabar, mas é uma organização que nasceu incubada dentro da Pública. Isso, dinheiro nosso que a gente está investindo em outros jornalistas porque a gente quer fomentar. Então se alguém chegar na gente, se alguém chegasse para mim, isso acontece bastante, com ideias, olha, a gente vai abrir o concurso de microbolsas e aí você se inscreve. Outra possibilidade seria se alguém chegasse com algum projeto e tivesse uma perspectiva de financiamento, aí sim! Se a pessoa se propõe a fazer o trabalho (*Aline: Tem o apoio institucional*), se for uma pessoa que a gente conhece e tal a gente pode trabalhar junto. Fazer o *fundraising* é a parte mais chata de toda a operação, isso eu falo porque eu sou jornalista, porque eu faço isso. Eu queria ser só jornalista, mas eu não faço isso. Tenho que fazer *fundraising*. Então, eu não vou fazer *fundraising* para uma coisa que não esteja dentro da estratégia da Pública.

*Aline: Só em relação ao corpo de funcionários, pelo que você me contou, a Pública não teve um projeto original de composição, por exemplo, que indicasse que se precisaria de x repórteres, na verdade o número de membros é algo que foi crescendo com o tempo.*

Natalia: Foi. Quando a gente começou, nosso projeto original, que foi financiado, era eu a Marina e um repórter... acho que era só isso. Eu a Marina e um repórter, uma coisa assim, e um estagiário.

*Aline: Não havia uma perspectiva de que vamos ter x repórteres, x pessoas trabalhando com áudio, x com vídeo, não?*

Natalia: Aliás, se eu fosse fazer um plano desses hoje, a gente pensaria em uma coisa duas vezes maior. Eu sinto muita falta de uma equipe de vídeo, de uma equipe que trabalhe com áudio, mas não é assim a vida. Nesse sentido a Pública é muito orgânica, e isso é legal, ela é muito dinâmica, vai se adaptando a necessidade do momento. Desde o início deste ano, nós estamos tendo um ano muito atípico. Pela primeira vez, no projeto Truco!, a equipe inteira parou tudo o que estava fazendo para todo mundo junto ficar checando, coisa que nunca havia acontecido. Então a Pública não está produzindo reportagem, por exemplo, mas isso é legal, especialmente pelo jeito de trabalhar que a gente criou.

*Aline: Foi criada alguma função nova, não contemplada na composição original do corpo profissional de membros da organização? Desde 2011 até agora, vocês sentiram necessidade de trazer algum profissional sem o qual vocês teriam muita*

*dificuldade para produzir um determinado conteúdo, algum profissional que tenha sido essencial; eu digo profissional, mas para exercer uma função específica, que era, a palavra eu não sei se é mais adequada, uma deficiência que vocês tinham que essa pessoa veio sanar.*

Natalia: Sim, a gente já chamou vários frilas para cobrir vários buracos, mas eu vejo três que apareceram e a gente manteve eles aqui até hoje. Uma é a Roberta que é secretária e gerente financeira, quando a gente começou a gente não tinha uma gerente financeira, a gente mesmo fazia conta e fazia os pagamentos, o que nos deixava enlouquecidas. Então criou-se a necessidade de um gerente financeiro, que olha, é a melhor conselho assim, criou uma organização, tenha um gerente financeiro. O outro é o *webdesigner*, *webdesigner* não, *webmaster*, uma coisa que só este ano a gente conseguiu ter. Pela primeira vez desde a fundação da Pública eu tenho alguém para quem eu posso ligar quando cai a página, eu nunca tive isso.

*Aline: E este trabalho era feito por quem anteriormente?*

Natalia: Não tinha ninguém. Era a gente ou os repórteres tentando resolver uma questão técnica, complexa, ligando para os nossos amigos, ligando para os *hackers* que a gente conhece, pedindo ou contratando um frila que ali quando o negócio ficava muito sério... Uma péssima experiência, tem que ter um *webdesigner*, um *webmaster* para cuidar dos problemas de servidor, de tráfego, de código, é seríssimo isso. E o Maurício, que também é uma função que hoje em dia a gente também não quer abrir mão, que é um editor, ele é como se fosse um editor assistente da Marina, digamos. E aí é muito importante você ter um segundo editor, porque como a gente faz muita coisa, e eu e a Marina, é a nossa natureza fazer coisas diferentes, a gente gosta... a gente acha muito chato ficar só fazendo a mesma coisa. Então a gente acaba fazendo projeto, dando palestra, às vezes eu edito, ela escreve relatório, faz reunião com ... a gente faz um pouco de tudo, é muito bom ter alguém que ajude na parte de edição. Então são três funções que a gente não imaginava que seriam essenciais, mas que hoje a gente não quer mais abrir mão. Fora nossa coordenadora de comunicação, que hoje também não dá mais. A coordenadora de comunicação, que é essencial, mas que a gente só conseguiu estabelecer qual era essa posição este ano. Ela cuida de toda a veiculação das nossas reportagens. Então, ela cuida da nossa rede de republicadores, ela faz relacionamento com a nossa rede de republicadores, ela faz campanhas online, dá as diretrizes, ela também faz divulgação de tudo o que a gente está fazendo, ela faz release, é uma pessoa que tem background de assessoria de imprensa. Ela é a nossa PR (Relações Públicas), e relacionamento com republicadores. Não dá para uma agência como a gente, porque o nosso modelo é muito... porque não dá para uma agência que quer ser republicada por republicadores diversos, não ter uma pessoa que cuide desse relacionamento.

*Aline: Como é o relacionamento com os republicadores? Eles entram no site da Pública e automaticamente, como já estão cadastrados, republicam o conteúdo ou há alguma intermediação com alguém da Pública? Por exemplo a relações públicas.*

Natalia: Olha, a gente ainda não conseguiu desenvolver um sistema online de *syndication*, é um dos sonhos que a gente tem e que a gente vai precisar investir para isso, porque a gente teria que criar um sistema. O nosso sistema é muito simples, as

pessoas entram em contato com a gente, a Marina coordena isso, ela estabelece um mailing, então as pessoas que estão cadastradas como nossos republicadores, recebem por e-mail as reportagens, bem simples. Mas além disso a gente faz um trabalho mais proativo, ou seja, quando a gente tem reportagens especiais a Marina contata os nossos principais republicadores para fazer uma propaganda, para falar: “Olha, tem essa matéria hoje, vocês não querem dar?”. E além disso ela trabalha estratégias específicas, porque agora a gente está fazendo parcerias mais ousadas, digamos. Parcerias com jornais impressos, a gente está tentando fazer parcerias com outras mídias, com televisão, com rádio, então ela cuida de todas essas parcerias.

*Aline: E existe a intenção de vender o conteúdo para os veículos com os quais vocês estão articulando parcerias ou seria algo somente dentro da perspectiva da republicação via Creative Commons?*

Natalia: Não, a gente continua com a nossa principal bandeira né, valor, é que informação boa tem que ser espalhada. É um dos valores fundamentais da Pública. O nosso trabalho é arrumar maneiras de que (corte no áudio), para que isso ser feito.

*Aline: Para concluirmos a parte referente à estrutura administrativa, Natalia, você até chegou a comentar...*

Natalia: Assim, eu não acho, deixa eu falar, deixa eu fazer uma observação. A gente já chegou a elaborar propostas de produzir conteúdo com exclusividade comercial com pagamento em vídeo, em plataforma específica, especial, em vídeo, mas a gente nunca fechou nenhum desses acordos, mas assim, o nosso conteúdo principal a gente não, a gente é contra a comercialização dele, a gente quer que ele seja republicado e republicado, o máximo possível, essa é a nossa missão, com os nossos repórteres inclusive, e a gente vai trabalhar para que ele seja o mais republicado possível.

*Aline: Aproveitando que você tocou neste assunto, vou avançar mais um tópico, que é a questão da sustentabilidade financeira. Na Pública, como esta questão é tratada? Em algumas organizações, nos relatórios que eu tenho visto, eles estão lutando contra uma certa dependência dos grants, dos grandes financiadores, grande parte deles têm 50% da*

Natalia: Oi, eu não estou ouvindo.

*(interrupção na ligação)*

*Aline: Natalia? (Retorna a ligação). Eu estava falando que, eu li alguns relatórios nos quais algumas organizações de jornalismo sem fins lucrativos, nos Estados Unidos, têm como uma das maiores preocupações delas, conseguir certa independência dos grants, patrocínios. Como que a Pública vê uma alternativa para, melhor, vocês sentem certa dependência dos grants? Se sim, de que maneira vocês estão pensando alternativas para conseguir alcançar a sustentabilidade sem o patrocínio das fundações filantrópicas?*

Natalia: Então, é uma preocupação nossa, bastante, a tal da sustentabilidade, ninguém tem uma fórmula para isso, eu fui para o... a gente acompanha todos os jornais que, como o... *Texas Tribune*, que tem várias iniciativas, a gente também busca a

diversificação de fundos, não é. Um dos caminhos que a gente acha mais interessantes é o caminho do *crowdfunding*. A possibilidade de você vender parte do seu trabalho, em uma plataforma específica, por exemplo, vídeo, é uma coisa que também a gente busca é... aumentar a variedade de financiadores também. Hoje em dia a gente tem muitas organizações internacionais, a gente tem buscado fundações nacionais, para ver se eles se interessam, mas assim, acho que ninguém tem uma fórmula para tornar algo assim sustentável. Eu acredito que o crowdfunding é uma bela... como a gente teve uma experiência bem sucedida eu acho que o crowdfunding é a pedra fundamental, mas eu acho que sempre as organizações do tipo vão ficar tendo que trabalhar com variedade de fundos, dentre eles as fundações vão continuar tendo um grande trabalho. O jornalismo, por isso que a gente tem uma ONG, e não uma empresa. O jornalismo investigativo é um bem social. O nosso trabalho a gente acredita que melhora a democracia Nesse sentido o jornalismo investigativo tem que ser... ele não é lucrativo, nunca foi, ele sempre foi subsidiado de maneiras diferentes, as redes públicas de televisão mantêm um excelente jornalismo porque têm a verba do estado. O jornalismo digamos, mais comercial, o jornalismo de celebridade, sempre foi quem deu mais dinheiro e foi usado dentro das redações para fazer jornalismo investigativo. Portanto, cabe a gente buscar uma solução, mas eu não acredito que isso seja lucrativo, eu não acredito que o jornalismo investigativo seja lucrativo, de verdade, no modelo comercial tradicional. A gente sempre vai estar buscando diferentes formas, diversificar é a chave, você tem que sempre diversificar bem seus fundos para você não ficar tão dependente, mas eu também não penso que tem uma fórmula que dê para adotar universalmente e eu também não acho que uma mesma fórmula funcione ao longo dos anos, ou seja, hoje em dia nossa fórmula é x: várias fundações financeiras, crowdfunding, alguma parceria com veículos nacionais e a gente está buscando editais também, tem assim, daqui cinco anos pode ser completamente diferente, as fundações estrangeiras não se interessem mais em financiar o nosso projeto, pode ser que o crowdfunding aumente, a gente tem que ficar sempre experimentando e sempre aberto para o que está acontecendo, para as possibilidades, entendeu?

*Aline: Para a Pública não é um problema o recebimento de grants, vocês não os interpretam como uma condição negativa do setor.*

Natalia: Não... eu acho é assim, o que não pode é ficar acomodado e achar que os *grants* vão resolver todo o plano, porque não vão. Como eu falei, você não pode ficar dependente disso para existir. Você não pode fazer um plano pensando que daqui a 10 anos eu vou estar recebendo esse dinheiro todo, não, você precisa elaborar um modelo que funcione sem os *grants*, você não pode ficar dependente de nenhuma das fontes. Mas eu não acho negativo, eu acho muito positivo. Se você olhar a quantidade de dinheiro que vai para o terceiro setor, tanto no Brasil, na Europa, nos Estados Unidos. Eu acho que uma fatia muito maior do terceiro setor deveria ir para o jornalismo e eu acho que a tendência é que vá. Têm várias organizações que estão começando agora a prestar atenção na potencialidade do jornalismo, por exemplo a promoção de direitos humanos, a promoção para a luta contra a pobreza, a questão do desenvolvimento. O jornalismo investigativo é transversal a todos os grandes temas, que recebem muito dinheiro por ai, inclusive.

*Aline: Você tocou em um tema interessante, quando você disse que o jornalismo investigativo não é lucrativo, não é uma questão de você achar, ok, poderíamos ser*

*uma empresa com fins lucrativos, a questão é que o produto que se gente faz não é lucrativo.*

Natalia: Eu acredito que não é lucrativo. Eu acho que o jornalismo investigativo não é lucrativo assim como a pesquisa acadêmica. Alguém seria louco de montar uma empresa de pesquisa acadêmica, certo? Embora exista, têm algumas organizações, que veem por exemplo, pesquisa antropológica, você acaba sendo necessário em grandes projetos, mas a grande maioria da pesquisa acadêmica é subvencionada e é necessária para o país.

*Aline: Natalia, você me disse que atualmente vocês trabalham financiados por meio de grants das fundações, e de doações individuais, eu vi que no site tem uma chamada para doação. Hoje em dia, vocês recebem um bom número de doações individuais ou é algo que vocês têm que desenvolver?*

Natalia: Não, a gente recebe muito pouco. A gente recebe muito pouco, porque a gente nunca fez uma campanha, qualquer doação, ela só vem depois de uma campanha. Ninguém doa assim, gratuitamente, abertamente, você precisa fazer uma campanha, a gente nunca fez. A campanha que a gente fez que foi de *crowdfunding*, foi muito bem sucedida.

*Aline: Aproveitando que estamos falando de dinheiro, por gentileza, seria possível estimar uma média aproximada em porcentagem, quanto do tempo e receita é investido com as atividades de edição (produção de conteúdo); negócios, publicidade e marketing; captação de recursos; despesas administrativas (pagamento de salários e material de trabalho)? Sinta-se à vontade para destacar outras possíveis atividades não citadas.*

Natalia: Então, eu não tenho isso, eu realmente não tenho isso. Eu preferia não falar em porcentagem, porque tudo o que eu falar em termos de porcentagem, vai ser um chute. Mas assim, a grande maioria é pagamento de funcionários, é mão de obra, depois você tem... é a grande maioria é mão de obra! Depois você tem uma parte importante, que é a parte de viagens, né? É, porque é isso, a grande maioria é mão de obra, porque o que acontece? A estrutura é super pequena, nós temos duas salas, em uma casa que é compartilhada, quase um *coworking*, no centro de São Paulo... não é tão cara. É a gente trabalha, a gente tem pouco equipamento, a gente tem quatro computadores, mas as pessoas preferem trabalhar com os seus próprios laptops. É... a gente tem... toda a nossa estrutura online ela é muito, realmente muito barata, R\$ 450 reais por mês para manter o nosso servidor, para manter o nosso site funcionando, e toda a nossa estrutura de republicação também tem um custo muito baixo. Nesse sentido, a grande, o que é mais interessante desse momento que se vive, é justamente o fato de que a produção, toda a cadeia de produção que eu descrevi lá atrás do jornalismo, é muito barata por causa do momento pós-industrial, por causa da internet, os custos são baixos.

*Aline: Em qual atividade, área ou processo você acredita que a Pública precisa investir mais recursos (contratar pessoal, montar uma equipe de trabalho etc)?*

Natalia: Olha, uma vez eu estava em um congresso acho que lá nos Estados Unidos, e estavam falando justamente de sustentabilidade, e um cara que é um desses managers sabe... tradicionais assim, mas de organizações e tal, ele falou, olha, é

insuportável trabalhar com organizações de jornalismo, porque se você dar R\$ 100 reais para o cara, o cara vai gastar R\$ 95 em reportagens, então se você falar que seu recebesse 1 milhão eu ia gastar 99.9 em jornalismo, o que eu acho que a gente precisaria, vamos excluir o jornalismo. Se a gente exclui o jornalismo, é... eu acho que seria interessante investir mais na área de, eu sou fascinada por isso, mais em melhorar a nossa republicação e aí eu acho que um sistema de *syndication* seria legal. Se tivesse uma outra pessoa aqui que trabalhasse por exemplo com republicadores cidadãos, eu acho que se eu tivesse por exemplo, duas pessoas trabalhando nisso, e a possibilidade de desenvolver ferramentas online para possibilitar que o nosso conteúdo reverberasse mais e fosse mais republicado, eu acho que era nisso que eu investiria.

*Aline: Com relação aos financiadores, qual você acredita que seja a motivação para que invistam em iniciativas do gênero da Pública??*

Natalia: Vou dar três exemplos. Os mais tradicionais que financiam este tipo de iniciativa são a Ford Foundation e a *Open Society Foundation*. A *Ford Foundation* é uma organização muito tradicional, cujo objetivo em variados países é melhorar a qualidade da democracia, promover mais democracia, lutar contra a injustiça social, promover a justiça social em diferentes países. Dentro disso, a *Ford* tem em cada país, o que que a fundação acredita que são os eixos prioritários, no Brasil tem um programa só de mídia. É um programa que procura melhorar a mídia no Brasil, dentro disso a Pública é financiada, mas para você ter uma ideia, dentro desse mesmo programa eles financiam também o Intervozes, que é uma organização muito atuante no plano, que faz *advocacy* por democratização da informação. Financia por exemplo a Andi, que é a Associação Nacional dos Direitos da Infância. Então, dentro da área de mídia deles, o que eles querem é melhorar a qualidade da mídia brasileira e dentro disso eles veem que o nosso papel promover o jornalismo investigativo é importante, porque eles acham? Porque isso impacta, ajuda a ter o impacto que eles querem ter na sociedade. A prioridade deles é muito clara. A *Open Society Foundation* é a mesma coisa, eles têm uma área que hoje em dia chama de jornalismo independente, porque eles acreditam que tem que fomentar o jornalismo independente em momentos de crise dos veículos tradicionais. Então eles nos financiam também dentro dessa área. Agora, por exemplo, a *Climate and Land Use Alliance*, a CLUA, que é financiadora do Amazônia Pública, já é diferente. Eles trabalham com mudanças climáticas, Amazônia e questões de conflito de terra. Qual que é o interesse deles em apoiar o Amazônia Pública? Primeiro, você produzir conhecimento jornalístico relevante sobre um tema que lhes interessa; segundo, levantar o assunto, levantar a discussão. Eles fomentando a Pública eles podem pegar qualquer pessoa porque... o nosso acordo com todos financiadores, os nossos financiadores eles não têm acesso prévio, eles não têm nenhuma influência sobre o que é publicado, eles não sabem como é que vão ser as matérias, eles não sabem quem que vai fazer as matérias, eles não recebem antes, eles não têm nenhum contato com o que a gente está produzindo, a não ser quando já foi tornado público. Mas uma vez já tornado público, digamos, a matéria sobre as irregularidades da Vale no sul do Pará, a CLUA, que tem uma atuação na região pode utilizar o nosso conhecimento para ajudar no seu *advocacy* ou para ajudar os movimentos sociais a se mobilizarem ou para fazer o que eles quiserem, mas, o conteúdo, se eles não têm nenhuma influência. Você entendeu, mas aí já são organizações que já têm objetivos diferentes, que não é fomentar a mídia, não é fomentar o jornalismo, é um tema com o qual eles trabalham e que de repente se

encaixa com o nosso. Hoje nós temos quatro eixos investigativos: Copa do Mundo já acabou, mas vamos ter as olimpíadas; ditadura e tortura policial hoje em dia; Amazônia, por isso deu certo com a CLUA, meio ambiente na Amazônia; e empresas e violações de direitos humanos, que é a quarta. Hoje as pessoas que trabalham com esses temas se interessam pelo nosso trabalho, porque muitas vezes eles não veem na imprensa tradicional, o olhar que a gente tem.

*Aline: Natalia, você acabou respondendo uma questão que eu iria fazer sobre o relacionamento e o contrato dos financiadores com a Pública...*

Natalia: A gente pede no contrato para colocar uma cláusula que diz justamente isso, não ter acesso a produção, não ter acesso, não ter a interferência. No entanto, todas essas organizações, são organizações muito tradicionais que já sabem da independência da Pública e que sabem que o papel deles com a gente é de financiador. Eles respeitam muito essa limitação e isso é muito surpreendente, a gente quando começou não sabia disso, a gente ficava super desconfiado, mas não tem nenhuma interferência, isso eu ponho a minha palavra, porque se tivesse não faria o menor sentido, não é?

*Aline: A Pública está sujeita a algum tipo de pressão por parte dos financiadores?*

Natalia: Nem um pouco (risadas). (*Aline: O que é ótimo*). Nem um pouco. Existem críticos que dizem, “Ah! Uma organização como a *Open Society Foundation* não precisa nem exercer pressão, porque se eles fizerem, basta cortar o financiamento e aí vai deixar essas organizações em uma posição muito ruim, por exemplo. Mas eu acho que, por fim, isso vale para qualquer tipo de financiamento. Os leitores podem parar de pagar a assinatura, os anunciantes podem parar de anunciar, não é usado como moeda de troca, isso nunca, jamais foi.

*Aline: E como são feitas as doações? É preciso renovar? É mensal, anual? Tem um período? Há manutenção no valor das doações?*

Natalia: Varia, como eu falei, é por projeto, varia o tempo deles.

*Aline: No caso do concurso de microbolsas...*

Natalia: As microbolsas foram financiadas dentro do projeto maior da *Ford*, agora pela primeira vez a gente está negociando com uma organização que é de *advocacy*, que é o *Greenpeace*. Nesse momento a gente está discutindo o contrato, porque é aquilo, a gente aceita fazer junto com o *Greenpeace*, a gente aceita promover temas que interessam ao *Greenpeace*, mas o *Greenpeace* não terá voz na edição dos textos. Essa é a negociação em que a gente está, a gente não aceita que haja nenhuma interferência na edição dos textos. Nem na condução da reportagem. Então vai ser uma primeira experiência, a gente nunca teve, mas acredito que está indo bem essa negociação. Só para você ter uma ideia, quais que são os interesses do *Greenpeace*? O *Greenpeace* quer que se faça uma microbolsa sobre a questão energética no Brasil. Qual que é o interesse do *Greenpeace*? É óbvio, o *Greenpeace* discute a questão energética. Mas o *Greenpeace* não quer ir lá e fazer, ele quer fomentar um jornalismo sobre este tema.

*Aline: Seria uma moeda de troca, ok, nós financiamos, mas nesse caso vocês teriam que cobrir determinado tema que é do interesse tanto deles quanto da Pública, vamos dizer assim.*

Natalia: Sim, exatamente. Mas todas são assim, o que acontece, no caso do *Greenpeace*, eu acho que faz sentido a gente fazer *advocacy*, é um concurso aberto, então não é nem a gente que vai definir as pautas, são os repórteres, eles vão mandar e a gente vai selecionar os melhores. Eles falam assim, “esse tema nos interessa”, e a gente fala “esse tema nos interessa também”, pronto, vamos fazer. O tema é energia, a gente vai selecionar as melhores pautas, mas isso vai gerar o que? Muita gente olhando para o tema, muita gente tentando contar histórias, vai mobilizar um tanto de repórteres em torno de uma mesma história. Pode gerar muito mais histórias do que as que a gente vai financiar.

*Aline: Pode impulsionar até a própria mídia tradicional ao voltar os olhos para esse tema que de repente não está tão em evidência para eles.*

Natalia: Sim. Isso é uma das coisas que a Pública mais faz realmente, porque a Pública sempre está buscando projetos inovadores. Nesse sentido, várias das coisas que a gente joga ... a Pública, sem querer soar pretenciosa, mas nossa função é levantar tendências, apontar para onde ninguém está olhando, levantar uma coisa nova, levantar uma experiência nova. Por exemplo, muita gente diz, eu não vou dizer porque eu não sei se dá para dizer isso, mas muita gente diz que o Truco! influenciou muito a cobertura dos jornais mais tradicionais, que estão fazendo checagens exaustivas de quase tudo. Tem um monte de gente checando tudo. Eu acho que pode ter algum impacto, não acho que fomos o principal catalizador já era uma tendência que estava acontecendo, mas já é uma coisa que a gente viu acontecer. É, tem várias pautas que a gente levanta antes. Embora tem sido uma pauta tradicional, uma pauta não, uma história que já estava rolando, nós que demos a primeira reportagem sobre violência obstétrica. Que levantou esse alerta no Brasil. A gente deu a primeira reportagem de uma série que veio acontecer depois, sobre as visitas íntimas nos presídios de São Paulo. Esse ano o Geraldo Alckmin assinou o fim da revista íntima, por exemplo. Então a gente tem essa função um pouco de levantar realmente temas que não estão sendo abordados, a Pública nunca vai atrás de um tema que já foi muito falado. A gente faz justamente o que não está sendo feito.

*Aline: Só voltando um pouquinho Natalia, para a questão do financiamento, vocês prestam algum tipo de conta aos financiadores? É enviado algum relatório de atividades? Ou no caso, você disse que é por projeto, a realização do projeto já seria a prestação de contas?*

Natalia: Não, não, a gente precisa fazer uma prestação de contas. Na verdade não é uma prestação de contas, é assim, você precisa contar como você gastou o dinheiro. Você entendeu? O projeto é assim: Amazônia Pública, vamos fazer uma pesquisa em campo que o custo vai ser tal, aí a prestação de contas é assim, a pesquisa foi assim, encontramos essas dificuldades, o resultado foi esse e esse, divulgamos dessa, dessa e daquela maneira, e como gastamos o dinheiro, é isso.

*Aline: É semelhante à concorrência de edital público. No qual você tem que*

*especificar exatamente com o que se foi gasto com cada item do processo.*

Natalia: Isso, eu acho que a comparação com o edital é muito boa, e aí eu vou lhe dizer por que. As pessoas vivem falando isso que você falou assim, “ah, mas o jornalismo é muito dependente de *grants* e tal”, no Brasil existem centenas disso que você acabou de falar (*Aline: Editais?*), editais para artes, se uma pessoa tem uma companhia de teatro, se a pessoa é músico, se a pessoa faz cinema, se a pessoa faz documentário tem. Se a pessoa faz documentário investigativo não tem. Se a pessoa faz um livro de jornalismo investigativo não tem. Se a pessoa faz um site de jornalismo investigativo, não tem. Eu não vejo muita diferença entre um documentário e um documentário investigativo. A necessidade ou o reconhecimento da sociedade em que é necessário fomentar as artes e a negativa da sociedade em fomentar o jornalismo, eu não vejo é... é que realmente as pessoas elas veem um tabu, elas ficam pensando que o jornalismo tem que ser comercial, eu não acho. O jornalismo é um bem social, ele tem que ser financiado pela sociedade. Você tem países como a França que tem linhas de subsídio para a imprensa alternativa, por exemplo. Não estou advogando, não acho que isso tem que acontecer no Brasil, mas acho que a compreensão do papel do jornalismo, e isso a Pública também tem que ajudar, na compreensão de que o jornalismo é um bem essencial. Em um país sem jornalismo investigativo, a democracia seca e morre, entendeu?

*Aline: Que bom que você tocou nesse assunto do financiamento Público, Natalia, porque eu iria te perguntar, se tivesse alguma fonte de financiamento, municipal, estadual, federal, para iniciativas voltadas para o jornalismo, e a Pública tivesse a oportunidade de pleitear um financiamento Público, vocês veriam algum problema com isso, seria algo que a Pública também tentaria? É um tipo de financiamento que também interessaria a Pública para continuar produzindo jornalismo investigativo.*

Natalia: Claro, desde que não houvesse nenhuma interferência política ou editorial no processo. Mas o que você vê por exemplo, eu acho que tem que seguir exatamente o modelo dos editais de cinema, por exemplo. Os editais de cinema, você fala qual que é o seu projeto, o projeto vencedor, não vai a pessoa até a Ancine ficar olhando o que está sendo feito. É um financiamento, vai lá e o vídeo é realizado, o documentário é realizado. Tem que ser uma coisa que tenha a certeza de nenhuma interferência política. Se isso fosse possível, eu acharia excelente e super necessário, que ia fomentar as discussões. Poxa, Aline, a gente existe a quatro anos, o tanto de discussão que a gente levantou, o tanto de mobilização que a gente fez, o tanto que a gente impactou na própria imprensa tradicional, com uma verba super pequena, ocupando uma sala aqui no centro de São Paulo, é realmente surpreendente. É realmente surpreendente, é super positivo. Se tivesse uma vontade de ampliar essa experiência no Brasil, ia mesmo mudar a cara do jornalismo brasileiro. Meu sonho, Aline, antes de buscar financiamento público é conseguir ricos brasileiros progressistas que se interessem em investir nisso, como tem nos Estados Unidos.

*Aline: Quando a gente fala que a Pública é uma agência de jornalismo independente, o que que a Pública está querendo dizer com isso? O que você entende por independência?*

Natalia: Tá, é assim. Eu entendo independência nas decisões editoriais. A gente não sofre pressão nenhuma dos nossos financiadores, pressão nenhuma dos nossos

leitores, dos nossos republicadores, a gente não sofre pressão nenhuma. O nosso critério, eles são os critérios jornalísticos que aprendemos com o Sérgio de Souza, e o nosso critério são os critérios que a gente determinou em termos de construção da Pública, os cinco eixos investigativos, os nossos valores, a promoção e defesa incansável dos direitos humanos, quer dizer, isso delimita o nosso escopo de trabalho, mas não constitui pressão, quando eu digo independente é isso, eu posso dizer para você que nós não estamos submetidos a nenhuma pressão, que seja limitadora do processo. É claro que acabamos sendo submetidos por pressões, por exemplo, recebemos e-mails ameaçadores, recebemos, já recebemos ameaças as nossas pessoas, ameaça de processo, recebemos, mas isso é parte do jogo, nada é limitante.

*Aline: Essa ameaça que você recebeu foi de algum assunto em particular ou mais de algum tema de cobertura, você poderia falar do exatamente ou referente?*

Natalia: Não, também nada muito sério, nem consistente. Também não é uma situação Sakamoto da vida, não, alguma vez você está fazendo reportagem e o seu entrevistado faz um comentário. O que a gente costuma colocar nesse caso, que a gente sempre relata na reportagem como isso acontece. Então a gente deixa bem transparente. A pessoa falou isso. A gente não faz um escândalo porque isso já faz parte de uma democracia que está se solidificando, o jornalismo começa a ser mais investigativo e questionador como se vê nas eleições desse ano. Irrita para começar, demora para os atores, para os poderosos se acostumarem coisa, mas eles vão ter que se acostumar. As empresas vão ter que se acostumar com isso. A gente, olha... vou te falar uma coisa que não é uma ameaça, mas é quase, que o UOL recebeu recentemente. Vai lá na página da Pública, no Facebook, deixa eu ler aqui para você. Aqui, “Norte e Energia retruca”, Norte e Energia, a gente publicou uma reportagem, dentro do projeto do Truco! a gente publicou três reportagens em que movimentos sociais criticavam alguns dos três principais candidatos, uma delas foi sobre belo monte, criticando a falta de diálogo da Dilma, a matéria foi republicada pela UOL e a norte e energia mandou o seguinte e-mail para eles. “Prezada jornalista do UOL, em respeito aos leitores do portal UOL, a norte e energia, empresa responsável pela construção da usina de Belo Monte, presta os seguintes esclarecimentos sobre a matéria “Cala boca em Belo Monte”, publicada no portal. 1. A norte e energia considera estranha a mera reprodução de um conteúdo de uma ONG sem ter a oportunidade de dar a sua versão para o portal, especialmente pelo fato de o portal ser parte de um grupo jornalístico, grupo Folha, que conhece profundamente o empreendimento, o que resultou na série de reportagens, “A batalha de Belo Monte”, que recebeu diversos prêmios em todo o mundo. A norte e energia... depois a Norte e Energia refuta um monte de questões e tal. A Norte e Energia ela foi procurada inúmeras vezes pela nossa reportagem, tanto que a resposta da Norte e Energia está na reportagem, em uma seção inteira, eu vou te mandar o link. Tem uma seção inteira na reportagem, contando qual foi a resposta da Norte e Energia. No entanto, a norte e energia resolve fazer uma nota, para criticar o fato do UOL está publicando uma matéria de uma ONG, deslegitimando, não é nem o nosso jornalismo, deslegitimando o nosso modelo. Mas você entende, ela está questionando o modelo, como assim uma ONG? E isso é uma resposta truculenta. Isso é uma resposta de uma empresa que não entendeu nosso papel, não entendeu o que a gente está fazendo e vai continuar fazendo. Isso acontece porque as empresas não estão acostumadas com o jornalismo mais inquisidor mesmo, mais investigativo, mais questionador. Mas elas vão acabar se acostumando, porque a tendência é esta.

Natalia: Eu penso muito nisso, eu não acho que a Pública tem que ser o grande modelo a ser seguido, não acho que nós somos o ... mas eu acho que a gente tem o modelo para um tipo de jornalismo, que a gente quer fomentar, que funciona e a gente quer apoiar iniciativa das mais variadas. Eu concordo plenamente com o Rosental, é de que no futuro nós teremos várias organizações diferentes, assim, eu acho engraçado, por exemplo, quando.... Agora surgiram algumas novas organizações que saem, que eles se autodenominam agências, Agência Brasil Real, uma outra agência lá, a própria Ponte, no começo eles queriam se chamar Agência Ponte, eu falei, “gente, mas agência é uma coisa que a gente inventou, mas não é tudo que tem que ser agência”. Ser agência implica em você ter como eu te falei, um trabalho muito grande na republicação, é um modelo específico, você pode ter outros. Assim, eu acho, eu não sei se é o futuro, mas eu acho que o futuro é muito diverso, é isso que eu acho, e isso é uma das coisas que... ah, a sustentabilidade e tal, a coisa mais fundamental para mim, não é achar o que vai responder o problema, o mais fundamental para mim é entender que o processo de produção jornalístico é muito mais barato, é muito mais pessoalmente satisfatório, e você não pode, sei lá, para mim não é o ideal você buscar criar grandes mastodontes do jornalismo de novo. Eu acho, por exemplo, que o *ProPublica* é muito grande e muito caro. Eu acho que o *ProPublica*, nesse sentido, vai encontrar ou já encontra, não sei, os mesmos problemas que as grandes instituições têm. Um processo de tomada de decisão mais longo, tem menor flexibilidade, tem uma dinâmica muito menor, você tem uma hierarquia mais estabelecida, você tem um clima de trabalho que não é instigante. Então eu acho que a gente tem a possibilidade de mudar toda essa estrutura, tem condições de mudar tudo, eu acho que a gente tem que inventar tudo de novo.

*Aline: Para algumas organizações nos Estados Unidos, ter a dependência de 50% dos grants não é uma coisa positiva, mas para a Pública, de repente seja, como você tem falado, não é um problema, uma questão. Hoje você acha que a Pública é sustentável? Você tem essa percepção de que ok, eu não tenho o modelo ideal, mas idealmente você poderia dizer: nós temos um modelo sustentável, pagamos nossas contas, precisamos de mais...*

Natalia: Deixa eu te falar uma coisa, Aline, você fala assim, ah! Para algumas organizações não é muito legal ter mais de 50%, cara, se você olha os estudos do INN (*Investigative News Network*), que é um *network* nos Estados Unidos, a grande maioria, tem os *grants* mais de 50%. Eu não estou falando que é uma coisa legal, eu estou falando o seguinte, acho que tem que diversificar os fundos, não é legal ter mais de 50% de nenhum tipo de doação. Eu só estou dizendo que eu não vejo como o grande vilão, a grande ameaça, tem que diversificar, e eu acho que *grants* vão continuar fazendo parte importante desse filão. Eu acho que tem uma perspectiva boa aí. Não acho ruim, agora, mais do que 50% de um tipo de financiamento não é bom, nessa nova perspectiva. E sim, a Pública paga as suas contas. Não estamos e dívida com ninguém. Jamais tivemos e não vamos ter.

*Aline: Qual o cenário ideal da Pública financeiramente sustentável?*

Natalia: 100% *crowdfunding*, que a sociedade abraçasse tanto isso que financiasse. Eu hoje estava escrevendo um texto sobre isso, *crowdfunding* e eu estava vendo a história do *The Correspondent*, na Holanda, uma história muito legal. Eles

conseguiram 18.300 doadores, o *crowdfunding* deles, levantaram mais de 1 milhão de euros. A gente com 1 milhão de euros, a gente vive anos.

*Aline: Se as fundações financiadoras da Pública cortassem suas doações sem aviso prévio, existe um plano B, por quanto tempo a organização poderia permanecer em operação?*

Natalia: Olha, isso não existe porque a Pública trabalha com um planejamento de um ano, um ano e meio, a gente já está aqui feliz e contente porque a gente já sabe que já tem financiamento para daqui um ano, um ano e meio. Se daqui a um ano, um ano e meio... ai a gente vai ao longo desse tempo buscando alternativas, se a gente chega a seis meses e vê que não vai ter solução, a gente vai buscar uma solução. Só que a flexibilidade da Pública, permite que a gente encolha, permite que a gente mude para outra casa, permite que a gente busque outro tipo de financiamento. Mas assim, se eu estivesse em uma situação emergencial, eu buscaria apoio do Público, seria o *crowdfunding*, nesse caso.

*Aline: A produção de reportagens demanda que o jornalista esteja na rua, mas o trabalho em geral (redação, edição, etc) é feito na sede da Agência na Barra Funda ou há flexibilidade de trabalho em casa? O funcionário da Pública tem horário de trabalho? Chega na Agência em determinado horário, bate cartão ou assina a folha de ponto?*

Natalia: Então, dentro disso tudo que eu falei, uma coisa que foge muito na Pública, é que as pessoas elas vêm, elas têm o compromisso de estar aqui, mas elas fazem o seu próprio horário, um horário que meio que está todo mundo aqui, que é entre as onze e meia às seis, mas depende muito, porque como todo mundo é repórter tem muita reportagem na rua, ai você... a gente não fica em cima. Depende, a pessoa faz muito o seu horário aqui. No caso do Truco!, como tem um horário que tem que ser respeitado, a gente tem que ficar... do meio dia, é o primeiro programa é a uma, e tem outro programa que é às oito e meia e depois a gente fica até as duas da manhã. A gente tem feito um sistema de que a gente trabalha em um dia e a gente não trabalha no outro, mas isso foi acordado agora. No geral, a gente tem um horário de trabalho que é bem flexível. As pessoas várias vezes têm questões pessoais ou viagens, podem tomar esse tempo, porque o que a gente mede, enquanto diretoras, é o envolvimento e a produção, e a produção não é quantitativa, é qualitativa. Então, não é uma cobrança... claro que na parte da divulgação já é diferente, porque é uma coisa diária, mas o repórter que está fazendo uma reportagem, que tem um mês e meio para fazer essa reportagem, o que a gente precisa ver é se ele está apaixonado pelo tema, se ele está conseguindo evoluir, não se ele está oito horas n reportagem.

*Aline: A lógica é baseada no conteúdo e não se a pessoa está na Pública durante determinado período de tempo.*

Natalia: A lógica é para que a pessoa seja a melhor jornalista possível. É isso que a Pública quer fazer com a sua equipe. Eu quero ser a melhor jornalista possível. A Marina quer ser a melhor jornalista possível. Cada um dos nossos repórteres tem que ser o melhor jornalista que ele pode ser. E ai a gente está aqui para isso.

*Aline: Avançando um pouco mais, Natalia, em relação ao conteúdo que a Pública produz, a gente teria como caracterizar o tipo de conteúdo... uma periodicidade?*

Natalia: O que a gente mais faz é reportagens e séries de reportagens investigativas, ou seja, jornalismo investigativo, reportagens extensas, com extensa checagem de dados, com muitas fontes, com muita base documentais, a gente publica toda a base do que a gente produz. Além disso a gente faz jornalismo de dados, e a gente faz projetos especiais como é o Truco!, um projeto só de checagem de dados. É isso. O que eu acho que hoje em dia se eu for... eu estava pensando em uma coisa hoje, que eu acho que define o nosso jornalismo, qualquer coisa que a Pública produz tem que ter um dos três Is, quer dizer, tem que ter dois dos três, desculpa. Tem que ser independente, investigativo e inovador. Às vezes você não consegue ser os três, mas dois você tem que ser, não, independente sempre é, mas nem sempre é investigativo é inovador, a gente faz coisas que são inovadoras, mas que não são investigativas, e tem coisas investigativas que não são inovadoras, porque são coisas muito tradicionais, como a reportagem da Marina sobre a espionagem da Vale, é uma reportagem bastante tradicional, mas muito boa, investigativa. Acho que os três Is ajudam, o que a gente faz? A gente faz jornalismo independente, investigativo e inovador. Independente sempre ele é, mas ou é investigativo ou inovador ou é os dois, quando tem os três é fantástico! Acho que isso defini muito bem o que a gente faz.

*Aline: E vocês publicam conteúdo de terceiros, tem alguma política para publicar?*

Natalia: É, a gente publica somente conteúdos da nossa rede de parceiros, que são centros sem fins lucrativos, com foco em jornalismo investigativo, no mundo inteiro. A gente não publica nada de um site brasileiro, por exemplo, é tudo traduzido do exterior.

*Aline: Mas a questão de não republicar conteúdo de site brasileiro, tem algum motivo específico?*

Natalia: Claro! A Pública é uma agência, não é um site, a gente não quer atrair leitores para o nosso site, a gente é uma agência, a gente quer pegar conteúdo e espalhar para a nossa rede de republicadores, nesse sentido tudo tem que ser original. A Reuters não vai republicar uma coisa da EFE. Todo o nosso conteúdo tem que ser original, portanto, faz sentido traduzir algo que seja inédito no Brasil, mas não faz o menor sentido republicar uma coisa que está sendo publicado.

*Aline: Com certeza. E além da disponibilização do conteúdo, além da disponibilização no site sob licença Creative Commons, são adotadas outras estratégias de distribuição, como, por exemplo, em meios de comunicação (online, impresso, rádio, televisão, venda de conteúdo, mobile)?*

Natalia: Tem, mas essa foi uma preocupação muito grande que tivemos quando a gente desenhou o novo site, que foi lançado em Abril desse ano. A gente procurou um site que fosse totalmente mobile. Totalmente adaptado. O Truco!, quando a gente lançou o Truco! a gente percebeu um movimento interessante, 60% das visitas estavam vindo do mobile, então a gente começou a olhar muito o formato, a gente até readequou o formato do Truco! para ficar melhor no mobile, foi a primeira vez que a gente fez isso. A gente tem olhado cada vez mais para isso porque é uma tendência, a gente está vendo que está crescendo no mobile a visita a Pública.

*Aline: E vocês fazem o monitoramento dos acessos, tem algum tipo de métrica para verificar o acesso via redes sociais, via site, via mobile, como você falou, hoje vocês têm alguma ferramenta?*

Natalia: Então, a gente tem o *Google Analytics*, a gente monitora, como o nosso site não

é um site, não nos interessa tanto monitorar o site, certo? Nos interessa monitorar as republicações, que é o trabalho da Marina. Mas o *Facebook*, que a gente vê como uma ferramenta de republicação, mas aí o *Facebook* tem toda, quase toda... 80% do nosso impacto nas redes sociais é via *Facebook*, então a gente faz um monitoramento via *Facebook* também, o que funciona mais, o que não funciona. E com o Truco! tem sido fenomenal, a gente tem tido em média alcance de 300 mil pessoas por semana, vários posts que estão viralizando, as pessoas têm compartilhando muito. Tem sido uma experiência nova de muito interessante de uso intenso da rede social. Truco! é mais via *Facebook* do que via nosso site, por exemplo.

*Aline: Vocês fazem algum tipo de estratégia para tentar aumentar o engajamento dessa audiência? Por exemplo no Facebook.*

Natalia: Todo o lançamento de projeto especial, todo o lançamento de reportagem, a gente traça uma estratégia de veiculação nas redes. Tudo, é uma coisa que a gente leva muito a sério.

*Aline: É monitorado o impacto da organização e do conteúdo produzido? Se sim, como e de que maneira, melhor, você pode citar alguma história que teve maior repercussão, que foi mais republicada por outros veículos?*

Natalia: Olha, eu já citei dois exemplos. Um é o da violência obstétrica, que levantou o assunto na mesma semana, rendeu reportagem na TV Globo, na Folha de S. Paulo, o assunto acabou fortalecendo muito o movimento, é uma coisa que ainda está sendo debatida. A gente teve a reportagem sobre a espionagem da Vale contra movimentos sociais, que acabou sendo tema de audiência pública na câmara dos deputados, a gente teve o caso do aquário no Ceará, também fomos o primeiro veículo que escreveu sobre isso. Depois o Globo foi atrás da história, acabou virando um dos temas dos protestos em Fortaleza e, falou-se, a câmara legislativa estadual, chegou a aprovar um plebiscito popular para saber se deveria ou não concluir a obra, mas o plebiscito não aconteceu. Tem o caso também da revista íntima, que a gente fez uma reportagem aqui em São Paulo, que crianças eram submetidas a revista íntima nos presídios e essa reportagem ela levantou o tema, é uma reportagem que... o material que a gente produziu acabou sendo usado por organizações de direitos humanos, foi fortalecida a luta, e um ano depois, o governador proibiu as revistas íntimas nos presídios de São Paulo. Esses são alguns exemplos chave, mas toda a cobertura do *Copa Pública*, foi fundamental para as organizações se mobilizarem e mobilizarem, por exemplo, algumas das manifestações de junho, foi muito marcante a nossa cobertura em relação a isso. E tem vários outros exemplos como esses.

*Aline: A missão da Pública desde 2011, ela passou por alguma alteração? Ou é a mesma desde que vocês fundaram a organização? Houve algum incremento ou algo que vocês retiraram da missão?*

Natalia: Eu acho que... eu diria que não, a nossa missão ela continuou sendo mais ou menos a mesma. Eu acho que a gente hoje em dia dá... ganhou uma ênfase maior a parte de fomentar e não só produzir jornalismo investigativo. No começo a gente tinha uma ênfase muito grande na produção, agora a gente continua tendo, mas a gente tem muita ênfase em fomentar, bolsa de jornalismo, reportagem pública, incubação de novas iniciativas, é uma coisa que tem crescido dentro da nossa missão.

*Aline: E para você, me fale só um pouco da sua experiência, Natalia, como você lida de certa forma com a parte administrativa da Pública? Você disse que hoje há um profissional que cuida do financeiro, mas que você ainda tem que pegar algumas atividades. Como que é conjugar tudo isso, você acha que dá conta?*

Natalia: Ah! Eu dou conta, não é uma loucura! É porque eu trabalho muito, todos nós trabalhamos muito!

*Aline: Mas você acha que é possível conjugar, porque hoje se fala muito no jornalista empreendedor, tem até um campo de estudo do jornalista empreendedor, você acredita que é possível conjugar os dois papéis?*

Natalia: Não, não é possível, é necessário. Quando eu digo que trabalho muito, eu trabalho dez horas por dia, mas coisa que um cara aí que é peão de redação trabalha, só que ele vai ficar lá trabalhando como um funcionário fordista, fazendo milhões de reportagenzinhas, tendo muito pouco prazer naquilo, sendo muito pouco dono do que ele está produzindo. É muita alienação da produção, que é o modelo fordista no geral. Você fica alienado na produção. O jornalista que tem a oportunidade de juntar tudo isso, embora, claro! você acaba fazendo planilhas de Excel, pensando em pagamento das pessoas, não é exatamente o que você quer fazer, mas você se apropria de todo o processo jornalístico. Nesse sentido é fascinante, eu acho que não só é possível, é necessário. Acho que o jornalista do futuro vai entender o processo inteiro.

*Aline: E quais os desafios em exercer esse papel, porque tem aquela coisa de não misturar o financeiro com o editorial. Você acha que essa parte...*

Natalia: Não, eu acho que o maior desafio é aprender mesmo a fazer um orçamento, a entender fazer a distribuição do recurso, é administrar, a gente tem que aprender a administrar uma ONG.

*Aline: Agora, uma última pergunta, como que você visualiza a Pública no futuro?*

Natalia: Eu visualizo a Pública como uma organização que pretende continuar como um laboratório de novidades, de jornalismo independente, investigativo e inovador. E eu acho que cada vez mais o nosso papel vai ser na parte do laboratório, na parte de pensar projetos inovadores e formatos inovadores.

**a) Linha do tempo – Agência Pública (2011-2014)**

---

**2012**

**27 de Fevereiro** – Primeira edição do Concurso de Microbolsas.

---

**2014**

**8 de Abril** – Reportagem Amazônia Pública em formato de programa de rádio.

**28 de Abril** – Lançamento da versão atualizada do site.

**12 de Maio** – HQ Meninas em Jogo.

**19 de Agosto** – Projeto Truco!

---

**2011**

**18 de Março** – Encerramento das atividades do blog Wikileaks, vinculado à revista Carta Capital e fundação da Agência Pública.

**29 de Julho** – Registro em cartório.

---

**2013**

**6 de Março** – Lançamento da segunda edição do Concurso de Microbolsas.

**8 de Agosto** – Lançamento da campanha Reportagem Pública no Catarse (08/08/2013 - 21/09/2013 - 44 dias).

**12 de Novembro** – Lançamento da edição extra do Concurso de Microbolsas específico para a seleção de pautas sobre o Mundial de Futebol de 2014.

**14 de Dezembro** – Lançamento e distribuição gratuita da versão impressa do livro-reportagem Amazônia Pública.

## **ANEXOS**

### **a) Relação de parceiros e republicadores**

#### **Parceiros:**

1. Amazônia Real
2. AméricaEconomía.com
3. Aliados
4. Andrew Jennings
5. Broward Bulldog
6. Bureau of Investigative Journalism
7. Center for Investigative Reporting
8. Center for Public Integrity
9. CIPER-Chile
10. CLP – Common Language Project
11. El Puercoespín
12. European Fund for Investigative Journalism
13. FCIR – Florida Center for Investigative Reporting
14. Frontline club
15. Global Voices
16. Haiti Liberté
17. Hetq
18. IDL-Reporteros
19. InSight Crime
20. Jeremy Bigwood
21. La Jornada
22. La Silla Vacía
23. Materia
24. Micmag
25. Narconews
26. NECIR – New England Center for Investigative Reporting
27. Noticias SIN
28. Organized Crime and Corruption Reporting Project
29. Plaza Pública
30. Reporte Indigo
31. The Centre for Investigative Journalism
32. The Pascal Decroos Fund for Investigative Journalism
33. WikiLeaks
34. Women News Network – WNN
35. Nomada.gt

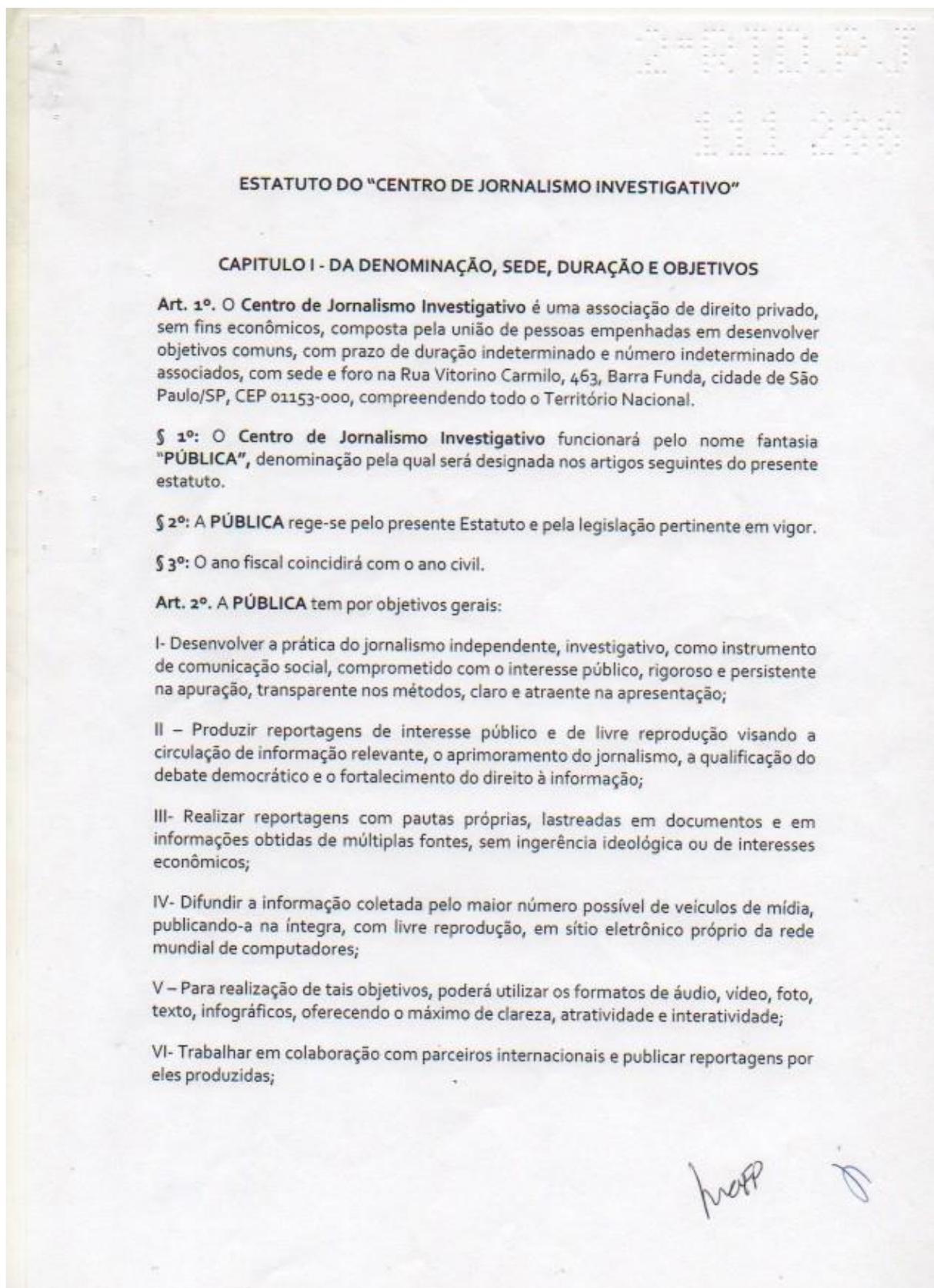
#### **Republicadores**

1. Brasil de Fato
2. Advivo
3. Agazeta.net
4. ANF – Agência de Notícias das Favelas
5. Última Instância

6. UOL Esportes
7. IG
8. Combate ao Racismo Ambiental
9. Blog do Juca
10. Blog do Sakamoto
11. Escrevinhador
12. Bom Dia ABCD
13. BR Press Agência de Notícias
14. Carta Capital
15. Catraca Livre
16. Adital
17. Congresso em Foco
18. Click Notícia
19. Diário de Pernambuco
20. Diário Liberdade
21. EBC – Empresa Brasil de Comunicação
22. EcoDebate
23. Fórum Amazônia Sustentável
24. Ferozes FC
25. Gazeta de Santarém
26. Giro Sustentável
27. Huffington Post
28. Huffington Post
29. Diário do Pará
30. Jornal A Crítica
31. Jornal do Tocantins
32. Jornal Mais
33. Brasil Post
34. LAB – Latin America Bureau
35. Leia Agora – BH
36. Ludopédio
37. Es Materia
38. Nação Z
39. NE10
40. Yahoo! Brasil
41. America Economia
42. Nota de Rodapé
43. Urbânia 4
44. Portal Vermelho
45. O Liberal
46. Opera Mundi
47. Outras Palavras
48. Papo de Homem
49. Passa Palavra
50. Página 20
51. Sul 21

52. Rede Brasil Atual
53. Revista Ecológico
54. Revista Samuel

## b) Estatuto da Agência Pública



VII- Estabelecer parcerias com entidades nacionais e estrangeiras para pesquisas de longo prazo sobre uso de dinheiro público e recursos naturais, violações de direitos humanos, desigualdade social e abuso de poder econômico;

VIII - Instigar a produção de reportagens investigativas no país a partir de um trabalho significativo e com credibilidade para ser publicado espontaneamente pelos meios de comunicação e reconhecido pelo público como fundamento para o debate e a mobilização social em torno da qualificação da democracia brasileira e da proteção dos recursos naturais e dos bens públicos;

IX - Organizar, promover e apoiar a realização de cursos, seminários, debates e treinamentos, regulares ou intensivos, bem como materiais impressos;

X- Produzir obras audiovisuais, de multimídia, televisivos, de rádio e de internet;

XI- Organizar e promover exposições, festivais, espetáculos e atividades congêneres;

XII- Construir, organizar, equipar, manter ou formar arquivos, bancos de dados, videotecas ou bibliotecas;

XIII- Estabelecer parcerias e manter intercâmbio com organizações similares, nacionais e internacionais, celebrando convênios, contratos e termos de cooperação;

**Art. 3º.** Esta associação atuará também nas atividades afins com seus objetivos principais

**Art. 4º.** Para atingir suas finalidades e cumprir seus objetivos, a PÚBLICA poderá:

I - Firmar convênios, contratos, acordos, parcerias, etc., com entidades nacionais ou estrangeiras, públicas e privadas;

II - Receber doações de pessoas físicas e jurídicas, nacionais ou estrangeiras;

III - Assessorar outras entidades similares;

IV - Viabilizar a divulgação de material em forma de cartilhas, livros, sítios eletrônicos ou qualquer produto de curso ou estudos;

V - Elaborar, revisar, traduzir, publicar e divulgar textos, revistas, livros, cartilhas, jornais, boletins e veículos informativos e outros;

PRENOTADO  
2º RCPJ-SP

MAFP  
VRR  
D

VI – Convidar colaboradores técnicos e especializados para prestarem consultoria e/ou assessoria na execução de ações relacionadas às diversas áreas do conhecimento.

**Art. 5º.** No cumprimento de suas finalidades, a **PÚBLICA** reger-se-á pelos princípios da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade, economicidade e eficiência no desenvolvimento de suas atividades e para com seus associados e observância dos princípios fundamentais de contabilidade e das Normas Brasileiras de Contabilidade.

## **CAPITULO II - DA CONSTITUIÇÃO E FUNCIONAMENTO DOS ÓRGÃOS DELIBERATIVOS E DE ADMINISTRAÇÃO**

**Art. 6º.** São órgãos de administração da associação:

- I - Assembleia Geral
- II - Diretoria Executiva

### **Seção 1**

#### **Da Assembleia Geral**

**Art. 7º.** A Assembleia Geral é o órgão máximo de decisão desta associação e é constituída por todos associados em pleno exercício de seus direitos.

**Art. 8º.** A Assembleia Geral reunir-se-á em sessão ordinária a cada ano e em sessão extraordinária, quando convocada por pelo menos dois membros da Diretoria Executiva ou mediante requerimento de 1/5 (um quinto) de seus associados.

**Art. 9º.** A convocação da Assembleia Geral será feita através de edital afixado na sede da associação e enviado por correio com 20 (vinte) dias de antecedência a todos os associados.

**Art. 10º.** A Assembleia Geral se reunirá:

I - Em primeira convocação com a presença da maioria absoluta dos associados e deliberando por maioria relativa dos presentes;

II - Em segunda convocação, uma hora após, com a presença de pelo menos 1/3 (um terço) dos associados e deliberando por maioria absoluta dos presentes.

PRENOTADO  
2º RCPJ-SP

*mafp* *WP*  
*0*

**Art. 11.** Compete a Assembleia Geral, exclusivamente:

- I - Eleger a Diretoria Executiva;
- II - Destituir os Administradores;
- III - Aprovar o plano de trabalho anual, bem como os relatórios das atividades realizadas;
- IV - Deliberar sobre a aprovação das contas, balancetes e propostas orçamentárias;
- V - Deliberar sobre recurso referente ao ingresso ou exclusão de associado;
- VI - Alterar o estatuto;
- VII - Deliberar sobre a extinção da associação e indicar as entidades para as quais reverterá seu patrimônio.

**Parágrafo único** Para as deliberações a que se referem os incisos II, VI e VII é exigido o voto concorde de (2/3) dois terços dos presentes à Assembleia especialmente convocada para esse fim, não podendo ela deliberar, em primeira convocação, sem a maioria absoluta dos associados, ou com menos de um terço nas convocações seguintes.

## Seção 2

### Da Diretoria Executiva

**Art. 12.** A Diretoria Executiva é composta pelo Presidente, Secretário e Tesoureiro, eleitos pela Assembleia Geral, dentre os associados em pleno gozo de seus direitos, com mandatos de três anos, podendo ser reeleitos para o mesmo cargo ou cargos diferentes.

**Art. 13.** A Diretoria Executiva se reunirá sempre que julgar necessário.

**Art. 14.** Compete à Diretoria Executiva:

- I - Traçar as estratégias de ação da associação, estabelecendo metas e atividades;
- II - Preparar e encaminhar plano de trabalho e relatório anual para a Assembleia Geral;

*mapa* *MA*  
*J*

2010  
11 200

- III - Executar o plano de trabalho;
- IV - Aprovar o quadro de funcionários e o plano de salários da entidade;
- V - Representar a associação publicamente;
- VI - Deliberar acerca do ingresso e da exclusão de associados;
- VII - Informar à Assembleia Geral sobre a admissão, demissão e exclusão de Associados.
- VIII - Proceder a movimentação patrimonial da entidade;
- IX - Criar comissões para a realização de atividades específicas, sempre que necessário;
- X - Aprovar o regimento interno e suas eventuais modificações;
- XI - Apreciar quaisquer reclamações dos associados;
- XII - Decidir sobre os casos omissos nesse Estatuto.

**Art. 15.** Compete ao Presidente:

- I - Representar a entidade ativa e passivamente, em âmbito judicial ou extrajudicial, inclusive para assinatura de contratos, termos de convênios, parceria ou outros congêneres;
- II - Administrar a associação com obediência ao Estatuto, aos Regulamentos e às deliberações da Assembleia Geral;
- III - Dinamizar as diversas atividades da entidade;
- IV - Presidir a Assembleia Geral;
- V - Admitir, licenciar, advertir, suspender e demitir funcionários;
- VI - Realizar operações de câmbio;
- VII - Nomear procuradores, observando os limites de suas atribuições.

**Art. 16.** Compete ao Presidente, em conjunto com o Tesoureiro:

- I - Realizar contratação de empréstimos;

*WAF*      *MR*  
*ji*

PRENOTADO  
2º RCPJ-SP

2010  
11 2006

- II – Receber doações;
- III – Adquirir, alienar, vender e onerar, bens móveis e imóveis;
- IV - Abrir e movimentar contas bancárias, realizar aplicações financeiras, assinar cheques, balancetes e relatórios financeiros;
- V - Analisar e aprovar a liberação de verbas para atividades e projetos da associação;
- VI – Nomear procuradores, nos limites de suas atribuições, em conjunto ou separadamente.

**Art. 17.** Compete ao Tesoureiro:

- I - Responder pela guarda de valores e títulos;
- II – Apresentar as contas para a Diretoria Executiva;
- III - Realizar operações de câmbio;
- IV – Nomear procuradores, observando os limites de suas atribuições.

**Art. 18.** Compete ao Secretário:

- I- Encaminhar as decisões tomadas pela Diretoria Executiva;
- II- Organizar e se responsabilizar pelos assuntos da Secretaria;
- III- Substituir, quando necessário, o Presidente;
- IV- A guarda dos livros e documentos da associação.

**Seção 3**

**Das Eleições da Diretoria**

**Art. 19.** As Eleições serão realizadas a cada 3 (três) anos na Assembleia Geral Ordinária.

- I - Os associados presentes deverão indicar os candidatos aos cargos.
- II - A Eleição será realizada por sufrágio direto e secreto, não sendo permitido o voto por procuração.

*MaPP* *NVR*  
*di*

PRENOTADO  
2º RCPJ-SP

2-RTD-PJ  
11 005

III - A votação será realizada por cargo, com todos os nomes que forem apresentados. Será considerado eleito, em cada cargo, o candidato que obtiver a maioria absoluta dos votos dos associados presentes na Assembleia.

IV - Caso nenhum dos candidatos votados obtenha a maioria absoluta dos votos, será feita nova eleição onde concorrerão somente os dois candidatos mais votados no primeiro escrutínio.

V - Todo processo eleitoral, desde a indicação de candidatos até a contagem dos votos e respectiva publicação, será presidida pelo Presidente.

#### Seção 4

#### Da Vacância

**Art. 20.** Em caso de vacância de um cargo da diretoria executiva, motivada por destituição, demissão, exclusão, renúncia ao cargo, ou falecimento do associado, assumirá interinamente até o final do respectivo mandato, um associado indicado pela Direção Executiva.

**Parágrafo único** - Ocorrendo vacância simultânea da maioria dos cargos da Diretoria Executiva a escolha será realizada em Assembleia geral, convocada pelo Diretor que continuar no exercício do cargo ou por 1/5 dos associados.

### CAPITULO III - DOS ASSOCIADOS

#### Seção 1

#### Do ingresso

**Art. 21.** Poderá adquirir a condição de associado aquele que, por livre iniciativa solicitar filiação à entidade, expressando concordância com as disposições deste Estatuto Social, mediante aprovação da Diretoria Executiva que publicará sua decisão afixando comunicado na sede da entidade e comunicará a Assembleia Geral em sua primeira sessão.

§ 1º - As pessoas físicas e pessoas jurídicas não associadas, que desejarem cooperar com a consecução das finalidades e objetivos da associação, podem participar como colaboradores.

§ 2º - Da decisão da Diretoria Executiva que aprovar ou rejeitar o ingresso de novo associado, caberá recurso à primeira Assembleia geral, com efeito suspensivo, por

*MACP*  
*VME*  
*0*

PRENOTADO  
2º RCPJ-SP

qualquer associado da entidade, sendo sempre escrito e observando-se o contraditório.

**Seção 2**

**Da Demissão e Exclusão de Associados**

**Art. 22.** A demissão do associado será requerida, através de documento escrito, pelo próprio associado e endereçada à Diretoria Executiva, devendo esta comunicar à Assembleia geral em sua primeira sessão.

**Art. 23.** A exclusão se dará por deliberação fundamentada da Diretoria Executiva, quando houver justa causa ou quando:

- I - O associado descumprir as normas estabelecidas nesse estatuto;
- II - Faltar, sem justificativa escrita e endereçada à Diretoria Executiva, a 3 (três) reuniões consecutivas da Assembleia Geral Ordinária ou Extraordinária.

§ 1º - A diretoria executiva deverá comunicar à Assembleia geral em sua primeira sessão, sobre a decisão de exclusão de associado.

§ 2º - Da decisão da Diretoria Executiva que deliberar pela exclusão de associado, caberá recurso à primeira sessão da Assembleia geral, com efeito suspensivo, por qualquer associado da entidade, sendo sempre escrito e observando-se sempre a ampla defesa.

**Seção 3**

**Dos Direitos e Deveres dos Associados**

**Art. 24.** Todos os associados têm iguais direitos e deveres, ressalvado os casos estipulados nesse estatuto.

**Art. 25.** Os Associados têm os seguintes direitos:

- I- Participar das Assembleias ordinárias e extraordinárias;
- II - Votar e ser votado nas eleições para membro da Diretoria Executiva;
- III - Usufruir de todos os serviços oferecidos pela entidade;
- IV- Sugerir medidas que julgar de interesse da entidade;

*hate* *VR*  
*n*

2-PTD-PT

11-2005 9-

- V- Propor a criação e/ou tomar parte de comissões ou grupos de trabalho;
- VI- Opinar junto a Diretoria Executiva sobre assuntos que julgar de interesse relevante, sendo vedado o anonimato;
- VII- Recorrer de qualquer decisão da Diretoria Executiva;
- VIII- Ter vista dos livros, mediante requerimento, sendo que estes não poderão sair de sua sede;
- IX - Requerer a convocação da Assembleia Geral, mediante a apresentação de 1/5 (um quinto) de assinaturas dos associados;
- X - Representar contra qualquer associado junto à Diretoria Executiva.
- XI- Requerer a qualquer tempo sua demissão da entidade.

**Art. 26.** Os Associados têm os seguintes deveres:

- I - Cumprir o Estatuto, os regulamentos e as disposições internas da entidade,
- II- Acatar as decisões da Assembleia Geral e dos demais órgãos;
- III - Exercer os cargos para os quais forem eleitos, salvo casos de impedimento justificado;
- IV - Colaborar com iniciativas da entidade;
- V - Contribuir para difusão da entidade e para o cumprimento dos seus objetivos;
- VI - Respeitar os demais associados em sua raça, sexo, religião e opção político-partidária.
- VII- Zelar pela conservação e manutenção do patrimônio da entidade;
- VIII - Justificar suas ausências quando impossibilitados de comparecer às Assembleias gerais ordinárias ou extraordinárias.

#### CAPITULO IV - DO PATRIMÔNIO

**Art. 27.** O patrimônio Social da associação será constituído de doações, patrocínios, resultados financeiros de contratos, investimentos, legados, contribuições e auxílios de toda natureza dos associados e de pessoas físicas ou jurídicas, de direito público ou privado, que lhe venham a ser acrescidos, além de

PRENOTADO  
2º RCPJ-SP

happ NR  
ni

bens transferidos pelos associados ou terceiros e dos bens móveis ou imóveis que possui ou venha a possuir.

**Art. 28.** A aceitação de doação com encargo só será realizada após apreciação e aprovação do Presidente e do Tesoureiro.

**Art. 29.** A PÚBLICA aplicará integralmente suas rendas, recursos e eventual resultado operacional na manutenção e desenvolvimento dos objetivos institucionais no território nacional.

**Art. 30.** A PÚBLICA poderá receber contribuições e doações em dinheiro ou em bens, de pessoas ou entes privados e públicos, nacionais e internacionais, para a consecução de seus objetivos, podendo ser aplicadas por conveniência e oportunidade da Diretoria Executiva, salvo quando feitas de maneira vinculada.

**Art. 31.** A PÚBLICA não remunerará e não distribuirá lucros ou concederá vantagens ou benefícios por qualquer forma ou título a seus diretores, associados, conselheiros, instituidores, benfeitores ou equivalentes, sob nenhuma forma.

**Art. 32.** A PÚBLICA não distribuirá entre seus associados, conselheiros, diretores, doadores, empregados ou membros a qualquer título, os eventuais resultados, dividendos, bonificações, participações ou parcela do seu patrimônio, auferidos mediante o exercício de suas atividades, sendo integralmente aplicados na manutenção e desenvolvimento dos objetivos institucionais.

**Art. 33.** Os associados não participam do patrimônio social, não respondendo nem mesmo subsidiariamente pelas obrigações assumidas pela associação.

**Art. 34.** A PÚBLICA não constitui patrimônio de indivíduos ou de associação sem caráter beneficente ou de assistência social.

**Art. 35.** A PÚBLICA adotará práticas de gestão administrativa, necessárias e suficientes a coibir a obtenção, de forma individual ou coletiva, de benefícios ou vantagens pessoais, em decorrência da participação no respectivo processo decisório.

**Art. 36.** Em caso de dissolução ou extinção, a PÚBLICA, por deliberação dos associados destinará o eventual patrimônio remanescente a entidade municipal, estadual ou federal, de fins idênticos ou semelhantes.

#### CAPITULO V - DISPOSIÇÕES GERAIS E TRANSITÓRIAS

mauro MP  
D

PRENOTADO  
2º RCPJ-SP

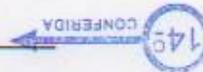
VAMPRE  
STIVA  
REZALIA  
AMARAL

**Art. 37.** O presente estatuto somente poderá ser modificado em Assembleia Geral especialmente convocada para este fim, com o voto concorde de dois terços dos presentes, não podendo ela deliberar, em primeira convocação, sem a maioria absoluta dos associados, ou com menos de um terço nas convocações seguintes.

**Art. 38.** Este Estatuto entrará em vigor imediatamente na data de sua aprovação.

São Paulo 29 de julho de 2011.

*Marina Amaral*



**Marina Amaral**  
Presidente

*Giane Alvares Ambrósio Alvares*

**Giane Alvares Ambrósio Alvares**  
OAB/SP 218.434

Vampre 14º Tabelião de Notas de São Paulo  
Rua Antônio Baccaro, 64 | Flevissos | CEP: 05410-010 | São Paulo  
Fone: (11) 3063 4300 | Fax: (11) 3063 6292 | www.vampre.com.br

Reconheço por Semelhança a(s) firma(s) de:  
MARINA AMARAL DE FRANCA PEREIRA  
São Paulo, 18 de Agosto de 2011. C. Seg: 23018298, 11:02:58h

Cada reconhecimento de firma R\$ 5,00



2º Oficial de Registro Civil de  
Pessoa Jurídica da Capital de SP  
TÍTULO NÃO REGISTRADO  
Prenotado em 12 AGO 2011  
Sob nº 114930

<b>2º</b>		2º Oficial de Registro de Títulos e Documentos e Civil de Pessoa Jurídica da Capital - CNPJ: 45.565.172/0001-77 Rua Senador Paulo Egídio, 72 cj.110 - Sé - CEP. 01006-010 - São Paulo/SP	
Emol.	R\$ 95,36	Protocolado e prenotado sob o n. <b>114.930</b> em	
Estado	R\$ 27,13	<b>12/08/2011</b> e registrado, hoje, em microfilme	
Ipsop	R\$ 20,08	sob o n. <b>111.286</b> , em pessoa jurídica.	
R. Civil	R\$ 5,05	São Paulo, 08 de setembro de 2011	
T. Jusbiga	R\$ 5,05		
Total	R\$ 152,67		
Selos e taxas Recolhidos p/verba		<i>Gps</i> Gentil Domingues dos Santos - Oficial Cristiano Pontes Silva - Escrevente Autorizado	