



Valores intangíveis e qualidade em produtos e serviços jornalísticos: visões empresariais

Rogério Christofolletti¹

Resumo: O tema da qualidade já não transita restrito às cúpulas administrativas empresariais. Na indústria do jornalismo, as preocupações com o aperfeiçoamento de processos e a melhoria de produtos e serviços também já chegaram às redações. É cada vez mais frequente a adoção de sistemas de avaliação e gestão da qualidade na imprensa brasileira, pelo menos entre as empresas de médio e grande porte. Para além dos lucros e de posições mercadológicas privilegiadas, os gestores manifestam também preocupação com credibilidade, ética e independência editorial. Neste artigo, são apresentados resultados parciais de pesquisa com 22 gestores dos principais grupos de comunicação do país. Os dados das entrevistas em profundidade abordam a qualidade, com ênfase nos chamados valores intangíveis, o que possibilita uma discussão que une responsabilidade empresarial, busca pela excelência técnica e acompanhamento de qualidade.

Palavras-chave: Qualidade; Ética; Jornalismo; Gestão de Processos; Empresa Jornalística

1. Mudanças na indústria jornalística

A preocupação com a qualidade de produtos e serviços jornalísticos já deixou as esferas administrativas das empresas e atravessa as redações e os demais ambientes de produção. Cada vez mais, o tema se coloca como um aspecto do qual não se pode descuidar cotidianamente². Essa inserção se deve a diversos fatores, que vão da evolução dos procedimentos no jornalismo à profissionalização da gestão das empresas do setor.

¹ Professor do Departamento de Jornalismo da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). Membro da Rede Nacional de Observatórios de Imprensa (Renoi) e um dos líderes do Observatório da Ética Jornalística (objETHOS). Bolsista de Produtividade do CNPq. E-mail: rogerio.christofolletti@uol.com.br

² Este artigo é uma versão reduzida de relatório de pesquisa produzido no contexto da Cooperação UNESCO/Renoi (Rede Nacional de Observatórios de Imprensa), Projeto 45-13103037BRZ. As opiniões aqui expressas são de responsabilidade do autor e não refletem necessariamente a visão da UNESCO sobre o assunto.

SBPJor – Associação Brasileira de Pesquisadores em Jornalismo
VIII Encontro Nacional de Pesquisadores em Jornalismo
(Universidade Federal do Maranhão, São Luís), novembro de 2010

Deve-se considerar ainda que o mercado jornalístico absorveu com alguma relutância a noção de que a notícia é um produto, que seu processo de produção se dá em larga escala e que, para a sobrevivência das empresas do ramo e do jornalismo em geral, é necessário atingir padrões mínimos de qualidade na oferta dos serviços. Neste sentido, passa a se difundir uma consciência comum que se apoia em estândares coletivos e autoexigência de desempenho. Paulatinamente, Qualidade se torna um conjunto de esforços e de vontade de mudanças no ambiente do jornalismo e no próprio fazer jornalístico.

Aumenta a relevância do tema à medida em que se observa a expansão e consolidação de uma indústria do setor, à medida que a categoria intensifica sua profissionalização e à medida que o público consumidor de informação torna cada vez mais complexas e variadas as suas preferências e expectativas.

No jornalismo em escala global e no praticado em terras brasileiras, Qualidade se tornou sinônimo de busca de excelência técnica, se converteu em peça de marketing e em argumento determinante para a implantação de processos de controle e de gestão dos processos jornalísticos. Para melhorar seus produtos, empresas estabelecem metas e padrões que devem ser incorporados pelos seus profissionais; editam normativas internas e uniformizam procedimentos; nivelam e unificam; prescrevem e passam a acompanhar a evolução de etapas da rotina produtiva. O primeiro desafio é combater a dispersão, que soa menos como a rica heterogeneidade e se assemelha mais à dissonância, ao ruído. O segundo é impor modelos e oferecer condições para que sejam introjetados. Em seguida, é necessário criar instâncias que supervisionem os estágios de produção, que gerem relatórios de adequação (ou não) das novas normas e que permitam identificar onde se deve intervir para corrigir rotas. *Grosso modo*, a sequência de preocupações vale tanto para uma fábrica de conservas em lata quanto para uma empresa jornalística, guardadas as devidas proporções e especificidades.

No caso da indústria jornalística brasileira, é notório que as últimas seis décadas contribuíram com avanços concretos e visíveis não apenas nos produtos e serviços oferecidos, mas nas próprias relações estabelecidas entre o setor e os seus públicos, cada vez mais exigentes³.

³ Para um breve histórico da busca pela excelência técnica na imprensa, ver Christofolletti (2009), onde são sinalizados marcos na indústria desde o surgimento do primeiro jornal do país, o Correio Braziliense,

SBPJor – Associação Brasileira de Pesquisadores em Jornalismo
VIII Encontro Nacional de Pesquisadores em Jornalismo
(Universidade Federal do Maranhão, São Luís), novembro de 2010

Algumas empresas estão apenas engatinhando no tema; em outras, conceitos como os de "Sistemas de Qualidade", "Gestão da Qualidade", "Normas Padrão", "Controle de Qualidade", entre outros, já circulam com alguma frequência. Cogita-se a certificação de produtos, o gerenciamento de processos, a qualificação de pessoas. Quer dizer, os esforços convergem para a sistematização de práticas bem sucedidas para a obtenção de resultados mais estáveis, positivos e perenes. Em algumas empresas, já existem divisões específicas que supervisionam os processos internos, enquanto que em outras, o acompanhamento e o controle estão diretamente ligados a gerências de planejamento estratégico. Não inerente ao mundo jornalístico, a preocupação com a Qualidade está cada vez mais ligada a fatores de mercado, como competitividade, reposicionamento e diferenciação de marcas. É importante salientar ainda que esses esforços são mais visíveis em grupos empresariais de médio e grande portes, onde práticas amadoras tendem a ser repelidas.

Na indústria jornalística, o tema da Qualidade assume três sentidos:

- a) diferencial competitivo;
- b) elemento promotor de uma cultura organizacional que padroniza procedimentos, reduz desperdícios, otimiza recursos e atende rapidamente às demandas do público;
- c) difusor de uma responsabilidade social empresarial.

Neste último sentido, a Qualidade atua como fator estratégico para o aumento da visibilidade da empresa na comunidade ao seu entorno. Note-se que a preocupação está vinculada a ativos intangíveis, isto é, a bens não-físicos, como a boa imagem da empresa, sua respeitabilidade, a confiança depositada pelo público, etc. Isto é, os promotores da Qualidade de processos e produtos não medem seus resultados apenas por baixos índices de erro, por altas vendas, produtividade ou lucratividade.

Há valores muito relevantes para a manutenção do negócio jornalístico que não são aferíveis, como é o caso de independência editorial, liberdade de imprensa ou a cre-

dibilidade de seus veículos. É sobre esses valores intangíveis que vamos nos deter no item 4, acerca da ética e de valores impalpáveis que sustentam as empresas jornalísticas.

2. Movimentos e vetores pela qualidade

A uniformização de procedimentos e a definição de padrões qualitativos de Qualidade são tarefas muito complexas. Muito por conta disso, parcelas da indústria jornalística ainda resistam à imposição de modelos gerenciais de qualidade, tanto pelos custos que acarreta quanto por culturas profissionais refratárias ao controle. A implantação de sistemas de qualidade depende da concepção de parâmetros de análise, da construção de processos de avaliação e acompanhamento, de esforços de normatização e redução de erros, e da permanente formação de recursos humanos voltados à qualidade.

É preciso, no entanto, definir o que se chama aqui de “Qualidade”. Seguindo Chiavenato (2007), a qualidade é um encontro entre a adequação a padrões ou especificações previamente definidos pela própria organização e a satisfação das expectativas dos consumidores e sua percepção do produto ou serviço oferecido. Tratando especificamente do jornalismo, Benedeti (2009) identifica o que chama de elementos de qualidade da informação jornalística: veracidade, comunicabilidade, pluralidade, liberdade, sociorefencialidade, inteligibilidade e transmissibilidade. Tais elementos são atributos que podem se desdobrar em outros, reconhece a autora. As referências auxiliam, motivam, orientam, mas não asseguram a cobertura completa da qualidade no jornalismo, já que há condicionantes ambientais, de meios e de linguagem.

A pretensão de qualidade, entretanto, não está além da capacidade e da competência jornalísticas, assim como não representa a transformação do jornalismo em outro gênero de conhecimento, sem as características de singularidade e efemeridade que possui. Significa, antes de tudo, reconhecer a dimensão do incontestado potencial das informações jornalísticas (2009: p. 120)

Guerra (2008) ainda relaciona outros elementos que auxiliam a definir balizas para uma qualidade no jornalismo: relevância e verdade. Para o autor, a objetividade se mantém como fator essencial para um imperativo ético fundante da profissão (o jornalista ser fiel aos fatos), mas seu foco é o que chama de “percurso interpretativo”, proces-

SBPJor – Associação Brasileira de Pesquisadores em Jornalismo
VIII Encontro Nacional de Pesquisadores em Jornalismo
(Universidade Federal do Maranhão, São Luís), novembro de 2010

so cognitivo essencial para a produção da notícia. Guerra empreende uma meticulosa jornada para apontar parâmetros que podem ser usados na avaliação da qualidade de produtos e serviços, principalmente no acompanhamento das etapas de produção no ambiente e no cotidiano internos à organização jornalística. No entanto, como já mencionado anteriormente tendo como base Chiavenato (2007), há sentidos de qualidade dentro e fora da empresa⁴.

Ao longo da história da imprensa brasileira é possível distinguir um conjunto de esforços pela qualidade, inovação e excelência, que partem tanto de dentro das organizações jornalísticas quanto vêm de fora delas. A contrariedade das forças, os ciclos evolutivos e períodos mais intensos de exigência dos públicos, tudo isso tem marcado o desenvolvimento dos meios de comunicação impressos no país.

Tendo-se a organização empresarial jornalística como centro, observa-se um conjunto de movimentos que trabalham pelo aperfeiçoamento de práticas, processos, produtos e serviços. É claro que esses vetores não atendem a um projeto único, pois cada organização jornalística tem seus interesses, estratégias e posição na correlação de forças do mercado. Mas mesmo dispersos, tais movimentos têm em comum duas características: a) são orientados para a busca da qualidade, independente das causas que os originam; b) são provenientes das empresas ou de suas cúpulas diretivas. São ações que denotam que o mercado se organiza, que as empresas se esforçam para padronizar, normatizar, inovar e aperfeiçoar processos e sistemas. Fazem parte desse conjunto as instâncias internas de avaliação de qualidade e demais esforços nesta direção, tais como:

- criação de cargos de ombudsman, ouvidor ou gerente de controle de qualidade;
- concepção e implementação de manuais de redação;
- criação e composição de conselho de leitores;
- instituição de prêmios para incentivar a competitividade interna;
- ações para a profissionalização da gestão;
- elaboração de projetos ou políticas editoriais, e sua consequente implantação;
- reformas internas nos produtos;

⁴ Para uma discussão em âmbito internacional desse assunto, ver Picard (2010) e Sánchez-Tabernero (2009), autores que conjugam qualidade, lucratividade e competição numa perspectiva de reestruturação das organizações jornalísticas. Agradecemos as indicações de leitura da colega Ana Lúcia Prado.

SBPJor – Associação Brasileira de Pesquisadores em Jornalismo
VIII Encontro Nacional de Pesquisadores em Jornalismo
(Universidade Federal do Maranhão, São Luís), novembro de 2010

- adoção de processos de normatização e gerenciamento;
- busca de excelência técnica e inovação tecnológica;
- fortalecimento e organização empresarial, por meio de entidades associativas;
- ações para a expansão de negócios pela via da diversificação mercadológica.

Outra direção na busca da qualidade se dá externamente à organização jornalística. Novamente, observa-se um conjunto heterogêneo de movimentos, vindos de camadas da sociedade que cercam a empresa. Os movimentos pela qualidade vêm de governos, de empresas não-jornalísticas, de organizações não-governamentais, de associações classistas, de profissionais que não ocupam cargos diretos, de igrejas, da academia e de outras instituições e atores influentes. São movimentos que reivindicam ou contribuem para o aperfeiçoamento da imprensa e de seus veículos, como se a sociedade se organizasse em busca da qualidade jornalística.

Fazem parte desse conjunto as instâncias externas à empresa para avaliação de qualidade e outras iniciativas neste sentido, a exemplo de:

- observatórios de mídia;
- iniciativas de análise e crítica de mídia;
- códigos de ética profissional;
- projetos de qualidade no ensino de graduação ou formação profissional;
- projetos de qualidade no ensino de pós-graduação ou formação profissional;
- esforços para a regulamentação estatal do mercado;
- premiações ou distinções exteriores às empresas do ramo;
- eventos de discussão sobre as rotinas produtivas;
- documentos propositivos de novas políticas editoriais em consonância com setores não-jornalísticos organizados da sociedade.

É preciso salientar que as duas direções salientadas – da empresa para fora e da sociedade para dentro da empresa - não se resumem a uma tensão que contrapõe mercado e sociedade. É mais adequado compreender que a tensão se dá entre instâncias interiores e exteriores à administração das organizações jornalísticas. Isto é, a tensão merca-

SBPJor – Associação Brasileira de Pesquisadores em Jornalismo
VIII Encontro Nacional de Pesquisadores em Jornalismo
(Universidade Federal do Maranhão, São Luís), novembro de 2010

do-sociedade não se sustenta, já que os conceitos de “mercado” e “sociedade” - consagrados pela Administração e pela Sociologia – são complexos e abrangentes, e alcançam atores de um pólo e outro do esquema aqui desenhado. Isto é, jornalistas em cargos não diretivos também fazem parte do chamado mercado, ao passo que os setores empresariais também compõem a sociedade. Daí optarmos por uma estrutura que contrapõe conjuntos de forças exteriores e interiores às cúpulas empresariais, um modelo menos político-ideológico e mais geográfico-espacial. Neste sentido, a contrariedade das forças, a oposição dos vetores apenas contribui para a montagem de um cenário complexo e dinâmico que se move por intencionalidades semelhantes: as que anseiam por qualidade, inovação, excelência.

3. Visões empresariais de qualidade na imprensa brasileira

O conjunto dos esforços em torno da qualidade no jornalismo é complexo, dinâmico e multifacetado. Para efeitos deste artigo, vamos nos concentrar numa das dimensões, a empresarial, justamente a instância que orienta de dentro para fora as iniciativas que visam ao aperfeiçoamento de sistemas e à melhoria de produtos e serviços. A escolha deste escopo não sinaliza uma predileção nem prioridade, mas apenas se justifica do ponto de vista metodológico: como não é possível tratar completamente do cenário neste espaço, optou-se por um dos seus quadrantes.

Para compreender como as organizações lidam com a questão da qualidade, optamos por um recorte na população das empresas jornalísticas brasileiras, gerando uma amostra de sujeitos. O primeiro critério de inclusão é que as organizações atuem no mercado jornalístico de meios impressos, nos segmentos de jornais e revistas. O segundo critério se refere à natureza administrativa, deixando-se de lado as empresas públicas ou estatais. Outros quesitos se somaram, buscando representatividade geográfica, abrangência de atuação da organização, tradição e antiguidade dos veículos editados, potencial de influência das publicações editadas, sinalizado por tiragens e números de circulação. Combinados, os critérios resultaram numa lista de produtos e empresas do ramo.

Na sequência, foram identificados editores executivos, gestores e *publishers*, que foram contatados para entrevistas sobre indicadores e políticas editoriais de qualidade

SBPJor – Associação Brasileira de Pesquisadores em Jornalismo
VIII Encontro Nacional de Pesquisadores em Jornalismo
(Universidade Federal do Maranhão, São Luís), novembro de 2010

de suas organizações. Há que se ressaltar que nem todas as empresas responderam à solicitação, mas a amostra da pesquisa conseguiu reunir as mais importantes, abrangentes e influentes organizações da imprensa brasileira⁵, conforme se pode ver a seguir:

Grupo	Principais veículos	Presença: região
Organizações Globo	<i>O Globo, Extra, Diário de São Paulo e Expresso</i>	Sudeste
Grupo Estado	<i>O Estado de S.Paulo, Jornal da Tarde</i>	Sudeste e Brasil
Grupo Folha	<i>Folha de S.Paulo, Agora e Valor Econômico</i>	Brasil
Grupo RBS	<i>Diário Catarinense, Zero Hora e seis jornais</i>	Sul
Grupo A Tarde	<i>A Tarde</i>	Nordeste
Grupo Abril	<i>Veja e outras dezenas de revistas</i>	Brasil
Grupo de Comunicação O Povo	<i>O Povo</i>	Nordeste
Grupo Raman Neves de Comunicação/Grupo Em Tempo	<i>Amazonas em Tempo e A Tarde</i>	Norte
Organizações Rômulo Maiorana	<i>O Liberal e Amazônia</i>	Norte
Empresa Jornalística Caldas Júnior/ Rede Record de Rádio e Televisão	<i>Correio do Povo</i>	Sul
Editora Três	<i>Isto É, Isto É Dinheiro, entre outros</i>	Brasil
Sempre Editora	<i>Super Notícia e O Tempo, entre outros</i>	Sudeste
Areté Editorial	<i>Lance!</i>	Sudeste e Brasil
Editora Confiança	<i>Carta Capital</i>	Brasil
Rede Gazeta de Comunicações	<i>A Gazeta, Notícia Agora, entre outros</i>	Sudeste
Correio do Estado S/A	<i>Correio do Estado</i>	Centro-Oeste
Organização Jaime Câmara	<i>O Popular e Jornal de Tocantins</i>	Centro-Oeste e Norte
Diários Associados	<i>O Estado de Minas, Correio Braziliense, entre outros títulos</i>	Centro-Oeste, Sudeste
Rede Bahia	<i>Correio da Bahia</i>	Nordeste
Rede Anhanguera de Comunicação	<i>Correio Popular, Diário do Povo, entre outros.</i>	Sudeste

⁵ Infelizmente, a estrutura oligopolizada das comunicações no país contribui para este cenário.

SBPJor – Associação Brasileira de Pesquisadores em Jornalismo
VIII Encontro Nacional de Pesquisadores em Jornalismo
(Universidade Federal do Maranhão, São Luís), novembro de 2010

Em termos geográficos, a pesquisa cobriu catorze estados nas cinco regiões brasileiras. Participaram da pesquisa, grupos jornalísticos com abrangência nacional e regionais e foram entrevistados executivos dos jornais e revistas de maior tiragem e circulação de suas regiões, conforme dados da Associação Nacional dos Jornais (ANJ) e Associação Nacional dos Editores de Revistas (ANER). As entrevistas foram feitas por telefone, e gravadas pelo sistema Skype em maio e junho de 2009⁶. Os 22 entrevistados da pesquisa são: Aluizio Maranhão (editor de Opinião de *O Globo*), Ricardo Gandour (diretor de Conteúdo de *O Estado de S.Paulo*), Eleonora de Lucena (editora executiva da *Folha de S.Paulo*), Claudio Thomas (editor-chefe do *Diário Catarinense*, Florianópolis), Ranulfo Bocaiúva (diretor executivo de *A Tarde*, Salvador), Eurípedes Alcântara (diretor de redação de *Veja*), Fátima Sudário (diretora de redação de *O Povo*, Fortaleza), Trícia Cabral (editora executiva de *Amazonas em Tempo*, Manaus), Paulo Silber (editor executivo de *O Liberal*, Belém), Telmo Flor (diretor de redação do *Correio do Povo*, Porto Alegre), Luciano Suassuna (diretor editorial-adjunto de *Isto É*), Ricardo Stefanelli (diretor de redação de *Zero Hora*, Porto Alegre), Nilson Vargas (editor-chefe de *A Notícia*, Joinville), Lúcia Castro (editora geral e editora executiva de *Super Notícia* e *O Tempo*), Luiz Fernando Gomes (editor-chefe do *Lance!*, São Paulo), Sérgio Lírio (redator-chefe de *Carta Capital*), Antonio Carlos Leite (diretor de Conteúdo da *Rede Gazeta*, em Vitória), Neri Kasparly (chefe de redação do *Correio do Estado*, Campo Grande), Luiz Fernando Rocha Lima (diretor de Jornalismo da Organização Jaime Câmara, que edita *O Popular*, de Goiás, e *Jornal do Tocantins*, daquele estado), José Luiz Longo de Almeida (editor-executivo de *O Estado de Minas*), Sergio Costa (editor-chefe do *Correio da Bahia*, Salvador), Marcelo Pereira (editor executivo da *Rede Anhanguera de Comunicação*). Todos os entrevistados ocupam funções de comando e de tomadas de decisão, já passaram por diversos cargos e empresas jornalísticas, e suas experiências profissionais variam de 13 a 39 anos.

Foi utilizado um roteiro de doze perguntas nas entrevistas, abordando parâmetros, políticas e procedimentos de qualidade, gestão e acompanhamento, instrumentos de avaliação externos, relações com interlocutores, e auto-avaliação dos produtos edita-

⁶Agradecemos aos responsáveis pela realização das entrevistas: Danilo Rothberg e Luiz Egypto de Cerqueira, também consultores da UNESCO nesta pesquisa.

SBPJor – Associação Brasileira de Pesquisadores em Jornalismo
VIII Encontro Nacional de Pesquisadores em Jornalismo
(Universidade Federal do Maranhão, São Luís), novembro de 2010

dos. Os dados colhidos nas respostas indicam padrões e preocupações dos jornais e revistas brasileiros, na direção de indicadores de qualidade para a área. Os resultados auxiliam também numa radiografia da cultura organizacional dos principais grupos que atuam nos segmentos de veículos impressos no país. Para este artigo, apresentamos alguns dos aspectos observados.

4. Ética no jornalismo e valores intangíveis nas empresas

Em qualquer atividade do sistema produtivo, existem valores que extrapolam a materialidade dos produtos e serviços lançados no mercado. São elementos inapreensíveis, mas que fazem parte da cultura organizacional das empresas, das expectativas do público, e atendem a regimes jurídico-institucionais mais amplos. Por sua natureza etérea, tais componentes são de difícil identificação, aferição e determinação de limites. Entretanto, esses valores intangíveis exercem influência sobre os processos produtivos e os resultados, e ajudam a moldar a imagem da empresa no mercado.

No caso de editoras de revistas e jornais, valores como ética, credibilidade, independência e imparcialidade são variáveis importantes para a busca da qualidade editorial. Em indústrias de conservas alimentícias, esses valores simplesmente não contam, mas o setor também mantém elementos abstratos que ajudam a conformar a cultura de qualidade do segmento.

Na imprensa brasileira, alguns valores circulam ora sob a égide de critérios editoriais próprios da atividade, ora como requisitos básicos para a constituição de um produto de qualidade no mercado. Tais valores oscilam entre a perspectiva moral-ético-deontológica e a produtivo-mercadológica. Como o terreno da profissionalidade se perfaz na intersecção dessas duas esferas, é natural que tais valores apresentem essa dualidade. De qualquer maneira, é importante mapear como os principais veículos brasileiros consideram esses valores em seus processos de busca de qualidade.

Nas entrevistas com os 22 sujeitos da pesquisa, foram investigados três aspectos:

- Diversidade e pluralidade são elementos constituintes para a qualidade do produto jornalístico?

- Como se constroem condições para a independência editorial?

SBPJor – Associação Brasileira de Pesquisadores em Jornalismo
VIII Encontro Nacional de Pesquisadores em Jornalismo
(Universidade Federal do Maranhão, São Luís), novembro de 2010

- De que maneira a ética orienta os esforços diários para o exercício jornalístico e para a busca da qualidade editorial de produtos e serviços na área?

Nas entrevistas realizadas, foi apresentado um enunciado para ver se os respondentes concordavam com a premissa apresentada: “A qualidade de um veículo jornalístico está relacionada à capacidade de representar visões de todo o espectro político e uma vasta gama de interesses sociais, inclusive aqueles dos setores mais vulneráveis da sociedade”. O enunciado sinalizava para dois valores jornalísticos muito considerados nas últimas décadas: diversidade de fontes e pluralidade de vozes nos relatos.

As respostas se dividiram em três grupos distintos: os que concordaram plenamente com a afirmativa apresentada, os que fizeram gradações ao enunciado e os que rejeitaram a premissa, problematizando suas bases. Os entraves para vincular qualidade à pluralidade e à diversidade residem, segundo os respondentes, no seguinte:

- Concretamente, é “difícil atingir esse nível” ideal de cobertura do espectro político nas sociedades contemporâneas, extremamente complexas. A própria realidade jornalística impediria isso, na medida em que não pode contemplar tudo e todos nos exíguos espaços e tempos de que dispõe. Jornalistas priorizariam o que é mais relevante em detrimento de uma cobertura mais abrangente;
- Diversidade e pluralidade poderiam ser alcançadas não apenas no âmbito da empresa jornalística, mas no conjunto delas. Isto é, o mercado poderia ser mais heterogêneo, contendo veículos de tendências políticas diversas e a conjugação dos esforços dispersos poderia garantir a pluralidade sinalizada, “já que um jornal ou revista não necessariamente precisa traduzir toda a sociedade”;
- A articulação direta e imediata entre pluralidade, diversidade e qualidade é limitadora porque prioriza aspectos políticos apenas, deixando num segundo plano critérios mais técnicos. A assunção desses valores apenas torna o jornalismo “generalista e messiânico”, mais próximo de um partido político ou igreja.

As discordâncias do enunciado apresentado são relevadoras de um sintoma nas redações da imprensa brasileira: não há um consenso em torno de valores como diversi-

SBPJor – Associação Brasileira de Pesquisadores em Jornalismo
VIII Encontro Nacional de Pesquisadores em Jornalismo
(Universidade Federal do Maranhão, São Luís), novembro de 2010

dade e pluralidade como elementos de alicerce e de impacto direto na qualidade do produto jornalístico. Evidentemente, a assunção de tais posições repercute na adoção de certos procedimentos na seleção de fontes, na apuração de informações e na dosagem de versões nos relatos jornalísticos. Embora sejam valores intangíveis, incidem de forma concreta em jornais e revistas.

Também foi indagado aos executivos se códigos de ética servem de referência para a busca de qualidade jornalística. A questão objetivava dimensionar a disposição das redações em seguir regras deontológicas consagradas pela categoria, por associações classistas empresariais ou mesmo por manuais internos. De forma unânime, os consultados concordaram que suas empresas seguem códigos de ética, mas existe grande dispersão quanto às normas referenciadas. Foram mencionados o Código de Ética do Jornalista Brasileiro, *guidelines* dos veículos, valores genéricos como credibilidade, além de uma “cultura de preocupação e atenção com questões éticas” nas empresas.

Em nenhuma das entrevistas, os gestores discorreram muito sobre a vinculação direta entre o seguimento de preceitos éticos e a busca da qualidade de suas publicações. Os entrevistados apontaram princípios genéricos, sem a preocupação em eleger um marco regulador de condutas. Vários respondentes atribuíram a atenção para a ética como uma ação de foro íntimo de cada jornalista, ressaltando a necessidade de aspectos de natureza mais pessoal, como idoneidade. Na direção sinalizada, ética jornalística se apresenta um problema não-corporativo, o que poderia explicar o pouco apego a guias e manuais deontológicos nas redações. Houve ainda quem problematizasse o peso e a influência dos códigos, mesmo reconhecendo sua importância na esfera deontológica da profissão. Esses respondentes trazem à tona limites concretos para a absorção de normas de conduta seja por dificuldades intrínsecas dos profissionais ou pela natureza meramente consultiva, de aconselhamento dos códigos de ética.

Foi ainda questionado aos sujeitos de que forma minimizam pressões externas que impactam suas buscas por qualidade editorial. A pergunta se referia a forças de ordem política, econômica e que atendessem a interesses de grupos, o que poderia restringir a liberdade de atuação do jornalismo. Os respondentes foram enfáticos em observar que a conquista da independência financeira de suas empresas é um requisito essencial

SBPJor – Associação Brasileira de Pesquisadores em Jornalismo
VIII Encontro Nacional de Pesquisadores em Jornalismo
(Universidade Federal do Maranhão, São Luís), novembro de 2010

para garantir suas independências editoriais. Segundo os gestores, é necessário pulverizar as formas de financiamento dos negócios para que a empresa não fique dependente de uma única fonte de receita. Assim, a pluralidade de entrada de capital subsidia o pluralismo de assuntos e abordagens. Ao criar condições para independência materialmente de um único anunciante ou de grupos muito restritos, a empresa jornalística pulveriza a sua base de sustentação, encontrando maior capacidade para contrariar eventualmente os interesses específicos que queiram direcionar seu veículo.

Para os respondentes, sustentação financeira e solvência empresarial estariam ligadas também a planejamento e a amplas discussões internas entre redação e setores administrativos. Neste tipo de negócio, as pressões são inevitáveis, afirmaram alguns. A saída é administrar os conflitos, tendo “jogo de cintura”, fazendo concessões eventuais, mas zelando para que os danos advindos dessa flexibilidade não sejam irreversíveis. Para assegurar tais condições, afirmam, as empresas se apegam aos cânones jornalísticos, adotam como estratégia “sempre levar em consideração o que é importante para a maioria”, “privilegiando-se a sociedade em detrimento das fontes”. Afinal, “independência e imparcialidade não são escolhas eventuais, são normas para a vida de um bom jornalista”.

Outros gestores apontaram para a necessidade de se construir uma imagem de independência junto ao mercado anunciante. Aliado a isso, deve-se identificar os pontos de pressão sobre o setor jornalístico, administrando atritos cotidianamente, o que ajuda na difusão de uma cultura de não-concessões.

Em grupos jornalísticos mais estruturados, no entanto, observam-se disposições internas que funcionam como barreira às pressões externas. Há um esforço para “blindar” as redações, adotando modelos de governança que separam nitidamente os setores de opinião, de noticiário, de marketing e publicidade, e os administrativos. Essas divisões reeditam o modelo Igreja-Estado, idealizado no jornalismo, onde os setores de arrecadação de recursos não interferem no editorial, e vice-versa. A blindagem da redação protegeria o interesse público de interesses particulares. Em algumas empresas, não há um distanciamento nítido entre os setores comercial e editorial, mas são criadas instâncias pluralistas que orientam a tomada de decisões. São comitês editoriais que fo-

SBPJor – Associação Brasileira de Pesquisadores em Jornalismo
VIII Encontro Nacional de Pesquisadores em Jornalismo
(Universidade Federal do Maranhão, São Luís), novembro de 2010

mentam o debate interno e zelam para que as resoluções de dilemas cotidianos se dêem apenas pelo viés administrativo.

5. À guisa de conclusão

As respostas colhidas nas entrevistas permitiram entrever vestígios do que pensam e com o que se preocupam editores-executivos, publishers e diretores da imprensa brasileira. No que tange aos valores intangíveis, percebeu-se que não há consenso entre os sujeitos da pesquisa sobre uma articulação direta entre diversidade, pluralidade e qualidade na empresa jornalística.

Os gestores concordam que a ética sinaliza caminhos para a busca de qualidade, mas não há convergência de opiniões ou clareza sobre quais regras ou padrões seguir. Com isso, há pouca definição de princípios e conceitos, restrito apego a normas de conduta, e possível descontrole ou pouca preocupação acerca das atitudes dos profissionais em situações práticas. Os gestores, no entanto, concordaram com o fato de que a garantia da independência financeira de suas empresas é requisito para sua independência editorial, preservando o jornalismo e buscando mais qualidade de suas publicações.

As respostas aos questionamentos acerca dos valores intangíveis do jornalismo sinalizam forte heterogeneidade de realidades nas empresas jornalísticas brasileiras. Isso se deve a diversos fatores, sejam as dimensões e a influência dos grupos que editam essas publicações, seja o grau de consolidação de culturas organizacionais internas, ou ainda o comprometimento dessas empresas quanto à problemática da qualidade no jornalismo.

O fato é que – embora difíceis de aferição e determinação – esses valores intangíveis são componentes estratégicos e muito influentes nos processos produtivos e nos resultados das empresas. Daí a necessidade de o setor tornar mais agudo e aprofundado o debate acerca deles, não apenas com a intenção de alargar seus horizontes conceituais, mas com a preocupação de contagiar seus procedimentos com ações conscientes, dirigidas e orientadas.

Referências Bibliográficas

SBPJor – Associação Brasileira de Pesquisadores em Jornalismo
VIII Encontro Nacional de Pesquisadores em Jornalismo
(Universidade Federal do Maranhão, São Luís), novembro de 2010

BENEDETI, Carina Andrade. A qualidade da informação jornalística. Do conceito à prática. Florianópolis: Editora Insular, 2009

CHIAVENATO, Idalberto. Administração: teoria, processo e prática. 4ª edição, revista e ampliada. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007. 411p.

CHRISTOFOLETTI, Rogério. Indicadores da Qualidade no Jornalismo: políticas, padrões e preocupações de jornais e revistas brasileiros. Brasília: Renoi-Unesco, 2009. inédito.

GUERRA, Josenildo Luiz. O percurso interpretativo na produção da notícia. São Cristóvão: Editora UFS-Fundação Oviêdo Teixeira, 2008.

PICARD, Robert G. Value Creation and the future of news organizations. Why and now journalism must change to remain relevant in the twenty-first century. Porto (Portugal): Formalpress-Editora Media XXI, 2010

SÁNCHEZ-TABERNERO, Alfonso. The content of media: quality, profit and competition. Porto (Portugal): Formalpress-Editora Media XXI, 2009