



Organização
das Nações Unidas
para a Educação,
a Ciência e a Cultura

Representação
no Brasil

SÉRIE

Debates CI

Nº6 – Novembro de 2010

ISSN 2176-3224

INDICADORES DA QUALIDADE DA INFORMAÇÃO JORNALÍSTICA

QUALIDADE JORNALÍSTICA: ENSAIO PARA UMA MATRIZ DE INDICADORES

Luiz Augusto Egypto de Cerqueira

Comunicação e Informação



Organização
das Nações Unidas
para a Educação,
a Ciência e a Cultura

Representação no Brasil

SAS, Quadra 5, Bloco H, Lote 6,
Ed. CNPq/IBICT/UNESCO, 9º andar
70070-912, Brasília, DF, Brasil
Tel.: (55 61) 2106-3500
Fax: (55 61) 3322-4261
E-mail: grupoeditorial@unesco.org.br



Organização
das Nações Unidas
para a Educação,
a Ciência e a Cultura

**Representação
no Brasil**

SÉRIE

Debates CI

Nº 6 – Outubro de 2010

ISSN 2176-3224

INDICADORES DA QUALIDADE DA INFORMAÇÃO JORNALÍSTICA

QUALIDADE JORNALÍSTICA: ENSAIO PARA UMA MATRIZ DE INDICADORES

Luiz Augusto Egypto de Cerqueira

Comunicação e Informação

©UNESCO 2010

Diagramação: Paulo Selveira

Capa e projeto gráfico: Edson Fogaça

O autor é responsável pela escolha e apresentação dos fatos contidos neste livro, bem como pelas opiniões nele expressas, que não são necessariamente as da UNESCO, nem comprometem a Organização. As indicações de nomes e a apresentação do material ao longo deste livro não implicam a manifestação de qualquer opinião por parte da UNESCO a respeito da condição jurídica de qualquer país, território, cidade, região ou de suas autoridades, tampouco da delimitação de suas fronteiras ou limites.

BR/2010/PI/H/20

Impresso no Brasil

RESUMO EXECUTIVO

Qualidade jornalística: ensaio para uma matriz de indicadores

“ Toda pessoa tem direito à liberdade de opinião e expressão; este direito inclui a liberdade de, sem interferência, ter opiniões e de procurar, receber e transmitir informações e idéias por quaisquer meios e independentemente de fronteiras.” (Declaração Universal dos Direitos do Homem, Assembléia Geral das Nações Unidas, 1948)

A notável síntese exposta na redação do Artigo 19 da Declaração Universal dos Direitos do Homem evidencia o quanto a liberdade de expressão, e por via de consequência a liberdade de imprensa, é mais do que um princípio democrático e civilizatório; é, sobretudo, a afirmação inequívoca do direito humano a uma comunicação de qualidade, veraz, pertinente, fidedigna e consoante com as melhores práticas da convivência cidadã e da vida democrática.

Do ponto de vista do fazer jornalístico, e considerando as profundas transformações por que passou o ofício a partir do advento das revoluções da conectividade e da interatividade – somadas à relativa banalização das tecnologias de informação e comunicação (TICs) –, a busca pela qualidade dos produtos e dos processos de produção agora se revela um desafio diuturno, inadiável e indelegável, responsabilidade de todos e de cada um dos atores envolvidos na produção da informação.

Na condição de produtoras e distribuidoras de um bem social de tamanha relevância, e dada a importância do ofício na alimentação do debate público, será prática saudável submeter a atividade jornalística ao escrutínio público como forma

de contribuir para aprimorar seus conteúdos e a interlocução com seus públicos. A exposição à crítica, portanto, para além de uma manifestação de transparência editorial, tende a igualmente funcionar como instrumento de apoio a programas de qualidade em organizações preocupadas com o fortalecimento de sua reputação corporativa, com aumento de sua participação no mercado e, em última análise, com a rentabilidade garantidora de sua independência editorial.

Em um contexto de avalanche informativa, no qual o tradicional discurso unívoco dos meios de comunicação cedeu lugar ao diálogo e à ampliação da capacidade de o público também produzir conteúdos informativos, o crescimento exponencial do cardápio disponível de fontes de acesso a notícias, opiniões e análises tende a criar uma “ inflação de demanda” no âmbito dos consumidores de informação. Na Babel fragmentada da nova realidade midiática, a qualidade percebida da informação e sua decorrente credibilidade são diferenciais decisivos na disputa por audiências.

No caso específico das empresas jornalísticas vinculadas à mídia impressa – que são as que abrigam os personagens do universo pesquisado –, quanto melhor o desempenho em direção à qualidade, maior o potencial de reconhecimento por parte dos seus públicos de interesse. Em um cenário multimidiático e multifacetado, a opção por perseguir excelência em produtos e processos constitui diferencial competitivo importante para as empresas jornalísticas, visto que a produção de informação qualificada transformou-se em desafio complexo,

a requerer instâncias profissionalizadas e bem treinadas na construção e organização de nexos, de modo a lhes dar sentido na forma de edições inteligíveis e socialmente úteis. Para o veículo cumprir essa missão social, concomitante às boas práticas de gestão são imperiosos os investimentos materiais e imateriais em busca da excelência. A construção de uma matriz de indicadores de qualidade jornalística concorre para ajudar a organizar a aplicação, definir os objetivos e estabelecer as metas para os programas de qualidade de empresas jornalísticas.

Este artigo apresenta uma matriz que pretende ser o passo inicial para a construção de uma ferramenta mais abrangente de indicadores de qualidade. Nesta fase, o intuito é servir de subsídio a processos de autoavaliação de empresas jornalísticas e a projetos derivados de políticas de qualidade e de programas de excelência. As questões apresentadas na matriz foram formuladas com base no documento “Indicadores de Desenvolvimento da Mídia”, da UNESCO. Foram também

considerados os princípios e requisitos para a gestão da qualidade das normas ABNT NBR ISO 9000 e ABNT NBR ISO 9001, além dos indicadores produzidos pelo International Standardization & Accreditation Services (ISAS), Global Forum for Media Development, Universidade Iberoamericana (México) e Instituto Ethos. A pesquisa empírica ouviu 275 jornalistas de todas as regiões brasileiras por meio de um questionário online e outros 22 – estes com atribuições de comando em organizações jornalísticas – em entrevistas pessoais.

O ofício jornalístico, por seu papel de fomentador do debate público e instância determinante da vida democrática, é antes de tudo uma atividade de interesse público e, como tal, deve submeter-se à vigilância proativa da sociedade a que serve e às determinações éticas inerentes a essa condição. A matriz de indicadores aqui proposta visa provocar respostas úteis para a gestão de qualidade de empresas jornalísticas de fato comprometidas com o interesse público – vale dizer, com a democracia e com o seu aprimoramento.

EXECUTIVE SUMMARY

Quality journalism: an essay on a matrix of indicators

“Everyone has the right to freedom of opinion and expression; this right includes freedom to hold opinions without interference and to seek, receive and impart information and ideas through any media and regardless of frontiers” (Universal Declaration of Human Rights, 1948).

This remarkable synthesis presented by the 19th article of Universal Declaration of Humans Rights makes clear how freedom of speech and, as a consequence, freedom of the press is more than a democratic, civilized principle; it is, above all, the unambiguous affirmation of the human right to communication of quality, truthful, pertinent and compatible with the best practices of citizenship and democratic life.

From the point of view of making journalism, and having in mind the profound changes that have affected this profession since the beginning of the revolutions of connectivity and interactivity – added to popularization of the information and communications technologies –, (ICTs) –, the search of quality of products and routines of production must now be faced as a constant and unavoidable challenge, a responsibility of everyone and each one involved in the manufacturing of information.

As a source of social good of such great relevance, and given the importance of the profession to nurture public debate, the journalistic work must be subjected to public scrutiny, as a healthy contribution to improve its contents and the relations with the public. Thus the openness to the critics, much more than just an attitude to show editorial transparency, tends to be a tool to support quality programs in organizations

concerned with the strengthening of their corporative reputation, with the growth of their market share and, ultimately, with profits to reassure editorial independence.

In a context of abundance of information, in which the classic, straight discourse from the media has been replaced by the dialogue and the increasingly ability of the public to generate content and information, the exponential growth of variety of sources of news, opinions and analysis tends to create an “inflation of demands” from the information consumers. In the fragmented Babel of media, the perceived quality of information and credibility are decisive differentials in the search for audiences.

In the specific case of the journalistic companies linked to the press – those which belong to the sample we researched –, better the performance to reach quality, bigger the potential of recognition by its publics of interest. In a multimedia and multi-faceted scenario, the option for the search of excellence in products and processes constitutes a competitive differential to journalistic companies, as the manufacturing of information has become a complex challenge, which requires well trained and professionalized stances to build and organize bonds, in order to give them meaning in the form of intelligible and socially useful editions.

If the media is expected to fulfill its social mission, material and immaterial investments are urgently needed, along with good practices of management, in the search of excellence. The building of a matrix of quality indicators concurs with helping to organize

the deployment of quality programs in journalistic companies and to define their purposes and goals.

This paper presents a matrix intended to give a contribution towards a first step to the building of a comprehensive tool of quality indicators. In this phase, our plan is to lay the grounds for self-assessment processes in journalistic companies and projects derived from quality policies and excellence programs. The aspects pointed by the matrix were formulated based on the UNESCO Media Development Indicators. We also considered principles and requisites of quality management given by norms ABNT NBR ISO 9000 and ABNT NBR ISO 9001, besides the indicators posed by International Standardization & Accreditation Services (ISAS), Global Forum for Media Development, Universidade Iberoamericana (México)

and Ethos Institute (Brazil). Our empirical research gathered information from 275 journalists of all over Brazil by means of an online form, plus 22 others – in positions of command in journalistic organizations – in personal interviews.

The journalistic profession is, due to its role as an incentive to the public debate and a decisive stance of the democratic life, mainly an activity performed in the public interest. And, as such, it must be subjected to active vigilance from the society which it serves, and to ethical resolutions inherent in that condition. The matrix of indicators we proposed here is meant to start useful answers to the quality management in journalistic companies which are really committed to serve the public interest and, over all, improve democracy.

SUMÁRIO

Apresentação	11
Qualidade jornalística: ensaio para uma matriz de indicadores – Apresentação	13
Matriz de indicadores de qualidade	20
1. Requisitos de qualidade.....	20
1.1. Responsabilidade da direção/lideranças.....	20
1.2. Estratégias e planos.....	21
1.3. Informações e conhecimento.....	21
1.4. A audiência e a sociedade	22
2. Gestão de qualidade	22
2.1. Monitoramento e gerência	22
2.2. Recursos humanos	22
2.3. Política editorial e inovação.....	23
2.4. Relacionamento com anunciantes	23
Referências bibliográficas	25

APRESENTAÇÃO

Qualidade da informação jornalística: o centro nevrálgico da discussão ontem, hoje e amanhã

Ao colocar em evidência a centralidade de um sistema midiático plural – diversificado e independente para a consolidação, aprofundamento e contínuo avanço das democracias –, a Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura (UNESCO) apenas ratifica o compromisso universal assumido pelas diferentes sociedades, por meio do artigo 19 da *Declaração Universal dos Direitos Humanos*.

Recentemente, a UNESCO, por meio da publicação dos “Indicadores de desenvolvimento da mídia: marco para a avaliação do desenvolvimento dos meios de comunicação”*, ofertou aos seus países-membros uma ferramenta objetiva para avaliar o quanto os sistemas de mídia distribuídos pelo globo se aproximam (ou não) desse horizonte proposto pela Declaração Universal. Critérios complementares, que passam pelo sistema de regulação estatal, pela composição das empresas do setor, pela formação dos profissionais que trabalham na mídia, pelas estratégias de autorregulação, pela força da sociedade civil que se envolve nesse debate, pela infraestrutura do setor, entre outros, foram sugeridos para um melhor e mais preciso diagnóstico sobre como as nações estão na garantia dessa mídia plural, diversificada e independente.

Na esteira desse esforço, é razoavelmente consensual que a maior dificuldade está em encontrar ferramentas, metodologias e critérios adequados para se medir, avaliar, diagnosticar e acompanhar a qualidade da informação produzida pelos veículos noticiosos.

Sendo o jornalismo uma instituição central no sis-

tema de freios-e-contrapesos das sociedades democráticas, no agendamento das questões relevantes para essas mesmas sociedades, bem como na informação precisa, veraz e crível aos cidadãos e cidadãs é desejável, assim como é, por exemplo, para o sistema educacional, que critérios e ferramentas para a produção de informações jornalísticas de elevada qualidade possam ser postos em execução. As práticas de transparência e prestação de contas que devem ser levadas a cabo por todas as instituições relevantes para a democracia dependem de ferramentas e critérios com esses objetivos.

Mas, o que é qualidade? Uma vez definindo-a, como garanti-la? Não é difícil perceber que é aqui que moram as dificuldades e riscos associados a essa agenda.

Há, entretanto, na visão da UNESCO, alguns conjuntos de questões razoavelmente consensuais em meio a esse debate bastante multifacetado. Sem a pretensão de sermos exaustivos, diríamos:

- a) a definição e aplicação de critérios e ferramentas de garantia da qualidade da informação jornalística é uma empreitada fundamentalmente autorregulatória, isto significa, que cabe às empresas do setor (sejam elas privadas, públicas ou comunitárias) definirem o formato final para esses padrões de qualidade;
- b) levar adiante um sistema para a garantia da qualidade da informação jornalística implica, neces-

* UNESCO. Indicadores de desenvolvimento da mídia: marco para a avaliação do desenvolvimento dos meios de comunicação. Brasília: UNESCO, 2010. Disponível em: <<http://unesdoc.unesco.org/images/0016/001631/163102por.pdf>>.

- sariamente, uma postura fortemente transparente das empresas do setor. Em outras palavras, não se pode tratar de uma atividade de mão-única, padrões de qualidade apenas podem existir em um modelo no qual os públicos interessados, leitores, telespectadores, ouvintes, *media watchers*, tenham a possibilidade de interagir com as empresas de mídia, verificando se a qualidade anunciada teoricamente está sendo refletida, na prática, nas páginas de jornal, nas ondas do rádio e nos telejornais;
- c) um dado sistema de qualidade implica, como dissemos, transparência, mas também implica uma lógica de freios-e-contrapesos e de prestação de contas para a própria mídia. Assim, iniciativas como os *ombudsman*, códigos de ética, conselhos de leitores e outras são importantes para a efetiva garantia da qualidade;
- d) os critérios não podem ser totalmente isolados dos compromissos mais amplos assumidos por uma dada sociedade, logo as expectativas direcionadas às instituições que dão sustentáculo à democracia, inclusive a imprensa, sobretudo na ampla e irrestrita proteção aos direitos humanos de todos e todas devem estar refletidas nesse potencial sistema de qualidade.

O estudo "Indicadores da qualidade da informação jornalística", realizado ao longo de 2009, pelos pesquisadores da Rede Nacional de Observatórios de Imprensa, Danilo Rothberg, da Universidade Estadual Paulista, Josenildo Guerra, da Universidade Federal de Sergipe, Luiz Egypto de Cerqueira, do Observatório da Imprensa e Rogério Christofolletti, da Universidade Federal de Santa Catarina, buscou solucionar essas e outras questões relacionadas à qualidade da notícia. Nesse sentido, os quatro textos que dão forma aos resultados do estudo trazem:

- a) um levantamento das visões dos jornalistas profissionais sobre qualidade;
- b) uma sistematização das posições dos gestores das empresas do setor sobre qualidade e
- c) uma reflexão, discussão e concepção de uma matriz de indicadores para aferir a qualidade jornalística.

A matriz proposta não nasceu apenas das entrevistas e procedimentos metodológicos específicos de-

envolvidos pelos autores. Ela bebe da fonte de outras iniciativas anteriormente levadas a cabo com objetivos semelhantes. Além dos "Indicadores de desenvolvimento da mídia" da UNESCO, os autores tiveram em especial atenção propostas desenvolvidas pela Agência de Notícias dos Direitos da Infância – Andi (Brasil) e a pesquisa *Valor Agregado Periodístico (VAP)* (Chile); na categoria "Parâmetros de avaliação de procedimentos", analisou a "Propuesta de indicadores para um periodismo de calidad em México", produzida pela Fundación Prensa y Democracia (Prende, México) e o documento "Managing for Excellence: measurement tools for a quality journalism", produzido pelo Media Management Center (USA); e na categoria "Parâmetros de avaliação de sistemas de gestão", analisou as normas padrões "ISAS BC & P 9001", do International Standartization & Accreditation Services (Isas) e da Media & Society Foundation – MSF (CEE) e os "Indicadores Ethos-ANJ de Responsabilidade Social para o Setor de Jornais", uma parceria entre o Instituto Ethos e a Associação Nacional de Jornais (Brasil). As estruturas sedimentadas pela Fundação Nacional de Qualidade também foram consideradas.

É alvissareiro notar uma das principais conclusões do estudo: "a elevada concordância com os conceitos de qualidade propostos indica que, entre a amostra, a atuação profissional está solidamente relacionada a princípios claros, objetivos e atuais segundo as prescrições de uma organização multilateral atenta à qualidade das mídias em todo o mundo".

Ao convidar o estimado leitor e a estimada leitora a comentar, criticar, debater e difundir esses quatro textos, deixo uma importante análise pinçada do texto de Luiz Egypto de Cerqueira:

A notável síntese exposta na redação do Artigo 19 da Declaração Universal dos Direitos do Homem evidencia o quanto a liberdade de expressão, e por via de consequência a liberdade de imprensa, é mais do que um princípio democrático e civilizatório; é, sobretudo, a afirmação inequívoca do direito humano a uma comunicação de qualidade, veraz, pertinente, fidedigna e consoante com as melhores práticas da convivência cidadã e da vida democrática.

Boa leitura!

Guilherme Canela
Coordenador de Comunicação e Informação

Qualidade jornalística: ensaio para uma matriz de indicadores¹

Luiz Augusto Egypto de Cerqueira²

Apresentação

Este primeiro estágio de uma matriz de Indicadores de qualidade jornalística pretende ser uma contribuição aos processos de autoavaliação das empresas jornalísticas; em concomitância, aspira servir de subsídio a projetos que tenham aplicação em políticas de qualidade e em programas de excelência jornalística. Objetiva este documento inicial estruturar um conjunto de quesitos geradores de respostas capazes de revelar informações relevantes para a gestão de qualidade em empresas controladoras de veículos jornalísticos comprometidos com o interesse público – vale dizer, com a democracia e com o seu aprimoramento.

Esta matriz tem como base os questionários e entrevistas aplicados a um número significativo de jornalistas profissionais em atividade em todas as regiões brasileiras, entre os quais um grupo de executivos com responsabilidades também administrativas e corporativas, além das estritamente jornalísticas. As questões oferecidas a esse conjunto de jornalistas foram formuladas a partir de conceitos constantes do documento “Indicadores de Desarrollo Mediático: Marco para evaluar el desarrollo de los medios de comunicación social” (UNESCO, 2008), que ganhou ver-

são para o português sob o título “Indicadores de Desenvolvimento da Mídia: Marco para a avaliação do desenvolvimento dos meios de comunicação” (UNESCO, 2010). As fontes referenciais da matriz são os princípios e requisitos para a gestão da qualidade das normas ABNT NBR ISO 9000 e ABNT NBR ISO 9001, os documentos “Sistemas de Gestão de Qualidade – Diretrizes para a implantação de padrões internacionais em empresas de rádio e televisão, produtores de conteúdos para internet e mídia impressa”, do ISAS (International Standardization & Accreditation Services, 2006); “Propuestas de indicadores para un periodismo de calidad en Mexico” (Universidade Iberoamericana, México, 2006); “Media Matters: Perspectivas sobre avances de gobernabilidad y desarrollo del Foro Global para el Desarrollo de Medios” (Global Forum for Media Development, 2006); “Indicadores Ethos-ANJ de Responsabilidade Social para o Setor de Jornais” (Instituto Ethos/Associação Nacional de Jornais, 2008), além do citado “Indicadores de Desenvolvimento da Mídia: Marco para a avaliação do desenvolvimento dos meios de comunicação”. A pesquisa empírica foi apurada por meio de um questionário on-line respondido por 275 jornalistas, bem como na condução de 22 entrevistas

1. Este documento foi produzido no âmbito da Cooperação UNESCO-Renoi (Rede Nacional de Observatórios de Imprensa), para uma pesquisa sobre Indicadores de Qualidade Jornalística. As opiniões aqui expressas são de responsabilidade do autor e não refletem necessariamente a visão da UNESCO sobre o assunto.

2. Bacharel em Jornalismo (Universidade Federal de Juiz de Fora), mestre em História (Pontifícia Universidade Católica de São Paulo), redator-chefe do *Observatório da Imprensa* (www.observatoriodaimprensa.com.br) e integrante da Renoi – Rede Nacional de Observatórios de Imprensa; professor do curso de Jornalismo da PUC-SP entre 1979 a 2006

com gestores de redação e/ou jornalistas com atribuições de comando em empresas jornalísticas brasileiras.

A ferramenta proposta intenta contribuir para a avaliação da gestão organizacional para a qualidade em empresas com características únicas, dado que as organizações jornalísticas têm a peculiaridade de operar sob o marco de um negócio privado – no caso da mídia impressa, como o tratado aqui –, mas responsáveis, elas próprias, por um produto de irrevogável interesse público: a informação como fomentadora do debate público. Em função da progressiva e, muitas vezes, avassaladora incidência dos conteúdos gerados pela mídia para o consumo das sociedades contemporâneas, o produto da operação das empresas dedicadas ao processamento e disseminação da informação transformou-se em *commodity* social que, embora inserida em um sistema de acumulação ampliada do capital, não deve ser submetida à lógica de uma mera e tangível mercadoria. Ocorre que na atividade comercial das empresas jornalísticas, mormente quando essa se dá em uma sociedade democrática, estão subjacentes a preservação e a ampliação do direito à informação, da comunicação plural e da liberdade de expressão, cuja faceta mais notável é a liberdade de imprensa – todos, aliás, também direitos fundamentais do ser humano e atributos essenciais para a manutenção da democracia. As organizações jornalísticas, portanto, afora o comprometimento intrínseco com sua sobrevivência empresarial e com a geração de resultados para seus controladores, do mesmo modo atraem para si o dever social de produzir informações e análises verossímeis e de qualidade, de todas as formas úteis para a sociedade a que servem. Esse contexto complexo e dinâmico apresenta, ademais, a particularidade de operar sob um quadro de concentração empresarial, donde decorre a tendência à unificação de discursos textuais e simbólicos em detrimento da disseminação ampliada da pluralidade de vozes e de visões de mundo.

Exatamente por exercerem todo esse protagonismo, em certos casos até legalmente descabido, as empresas jornalísticas, mais do que as dedicadas à mídia de entretenimento, naturalmente têm obrigações para com os seus públicos (*stakeholders*). Na

condição de produtoras e distribuidoras de um bem social tão relevante quanto a informação – consubstanciada na notícia, na opinião e na análise –, e considerada a importância desta produção para a alimentação do debate público e para o exercício da democracia, será uma prática no mínimo salutar submeter a mídia em geral, e a atividade jornalística em particular, a mecanismos de escrutínio público como forma de aprimorar a produção de seus conteúdos e a interlocução com as suas audiências. Por outro lado, essa exposição à crítica tende a funcionar como instrumento balizador para a consecução dos objetivos de qualidade pretendidos por qualquer empreendimento interessado na consolidação de sua reputação, no incremento de sua participação no mercado e na perpetuação do seu negócio.

No ambiente jornalístico brasileiro, são dignos de nota a formas e os métodos de observação da mídia que vêm se aprimorando conforme a sociedade passou a dispensar cada vez mais atenção à informação que consome, e com a qual agora passou a interagir, em especial a partir dos primeiros lustros deste século. Este movimento, que para além da crítica simplória no mais das vezes propugna o aprimoramento do fazer jornalístico, é um fenômeno novo no âmbito das relações sociais; sua compreensão requer acompanhamento e atenção constantes à atuação dos veículos de mídia e aos desdobramentos advindos da banalização relativa das novas tecnologias de informação e comunicação (TICs) – e as transformações de toda ordem que isso causou e acarreta. A produção jornalística, neste novo cenário, abandona paulatinamente, mesmo à sua revelia, a configuração de um discurso unívoco para transformar-se, com o suporte das TICs, em um diálogo que tenderá a ser tanto mais produtivo quando mais se observar, nas duas pontas, o fundamento primeiro do jornalismo, a saber, sua submissão inegociável à verdade factual e à verificação de fidedignidade de suas fontes de informação.

Do ponto de vista estritamente jornalístico, esta nova e mutante realidade está a exigir das empresas e dos profissionais jornalistas um compromisso cada vez mais claro com padrões de excelência – aceitos e compreendidos pelo conjunto dos envolvidos na ati-

vidade – e com programas de qualidade com vistas no aprimoramento permanente de processos e de produtos jornalísticos. A matriz apresentada a seguir tenciona ajudar as organizações jornalísticas a colocar em relevo o compromisso com a qualidade e, ao mesmo tempo, contribuir para a criação de instrumentos de análise de padrões gerenciais e procedimentos operacionais em direção à qualidade. Tem-se claro que esta busca sem fim pela qualidade aplica-se tanto ao produto editorial e aos processos que lhe dão forma como, no limite, à governança da organização. Também por isso, a matriz proposta pretende ser útil para verificar de que modo os valores concernentes à qualidade são percebidos pela redação e pelos públicos de interesse do veículo jornalístico.

O primeiro passo para a constituição de uma matriz abrangente, que dê conta de todas as etapas da operação jornalística, é a compreensão da base em que se assenta a gestão para a qualidade praticada nas empresas jornalísticas, e com quais requisitos opera. Trata-se, então, antes, de avaliar o compromisso interno das organizações com a qualidade.

Como isso se reflete na qualidade percebida em processos, produtos e serviços será objeto das etapas subsequentes da pesquisa – estas, ainda dependentes da preexistência de um monitoramento funcional adremente testado que valha como pressuposto para afinar a sintonia em torno de padrões de excelência consensualmente aceitos; e que se preste, além do mais, para impulsionar/corrigir rumos de programas institucionais/corporativos com foco na qualidade jornalística.

As entrevistas realizadas para esta pesquisa demonstraram, contudo, que mesmo o significado conceitual de “qualidade jornalística” não tem uma apreensão comum a todos os atores envolvidos no levantamento. À guisa de ilustração, a seguir está apresentada uma coleção de exemplos da vida prática pinçados das respostas que a pesquisa obteve de jornalistas em posições de comando sobre a questão “O que você entende por jornalismo de qualidade?”. As entrevistas foram realizadas em maio e junho de 2009, época em que esses profissionais ocupavam os postos mencionados em suas respectivas qualificações:

** “Esse é um conceito que, imagino, a interpretação dele tenha mudado na medida em que a própria mídia está mudando, na medida em que há hoje uma grande competição entre mídias mais lentas, as impressas, e as mais velozes, as eletrônicas. Quando penso sobre o conceito a partir de uma mídia mais lenta, que é o jornal, imagino o texto qualidade não apenas aquele texto, ou aquela reportagem, que é formalmente bem feita. Mais do que isso, ela tem que acrescentar alguma coisa seja do ponto de vista da interpretação, seja do ponto de vista de informação de fatos objetivos.”

Aluízio Maranhão, editor de Opinião de *O Globo* (Rio de Janeiro, RJ) e ex-diretor de Redação de *O Estado de S.Paulo*

** “Jornalismo de qualidade é a união de relevância, veracidade e qualidade de apresentação. Durante muito tempo o jornalismo podia até se dar ao luxo de não ser tão cuidadoso na sua apresentação, na maneira como ele entrega o pacote da produção para o leitor. Hoje esse tripé é fundamental: a relevância, a veracidade, e a apresentação. O velho e bom jornalismo, embora se calcasse em boas fotos também, isto não era o fundamental. Havia uma preponderância da boa história e do bom texto. Então, se não houvesse uma boa foto, as coisas ainda passavam. Hoje, o jornalismo vai além disso, ele tem uma apresentação.”

Antonio Carlos Leite, diretor de Redação de *A Gazeta* (Vitória, ES)

** “[Jornalismo de qualidade é] oferecer aos leitores, telespectadores, ouvintes e internautas o melhor sempre, com índice de erro zero.”

Claudio Thomas, editor chefe, *Diário Catarinense* (Florianópolis, SC)

** "Jornalismo que tenha as informações bem apuradas, precisas, que busca ver os vários lados de uma questão e que é independente."

Eleonora de Lucena, editora executiva da *Folha de S.Paulo* (São Paulo, SP)

** "O jornalismo tem como elemento definidor a sua independência do Estado e dos mecanismos do Estado. O jornalismo, antes de ser definido pela tecnologia, pela maneira como ele chega à casa das pessoas, se é por internet, se é por papel, por rádio ou televisão, ele se define por sua independência ideológica, mental e material do Estado. Ele é tanto de mais qualidade quanto mais independente ele é."

Eurípedes Alcântara, diretor de Redação de *Veja* (São Paulo, SP)

** "Jornalismo de qualidade é o que conta uma boa história, é o que não erra, é o que é preciso. É o que consegue trazer novidade, consegue trazer abordagens diferenciadas e chamar atenção do leitor."

Fátima Sudário, diretora de Redação de *O Povo* (Fortaleza, CE)

** "É o jornalismo calcado na ética, na responsabilidade social, no compromisso com a sociedade e com o interesse público."

José Luiz Longo de Almeida, editor executivo do *Estado de Minas* (Belo Horizonte, MG)

** "Jornalismo de qualidade é dar ao leitor um material inédito, exclusivo, sempre que possível; dar os principais assuntos do dia. Mais do que isso – e o principal – é que a qualidade está diretamente ligada à correção da informação: tem que ser uma informação correta, a mais precisa possível, então isso implica uma apuração muito bem feita, sem juízo de valor, sem opinião. A ideia é você dar para o leitor todos os lados da notícia e deixar que ele tire as suas [próprias] conclusões."

Lucia Castro, editora geral e executiva de *Super Notícias* e *O Tempo* (Belo Horizonte, MG)

** "Precisão é tudo; transmitir corretamente o seu pensamento, escrever corretamente, ter fontes de qualidade para ilustrar a reportagem e novidades: uma leitura diferente, um furo."

Luciano Suassuna, redator-chefe da *IstoÉ* (São Paulo, SP)

** "Mede-se o jornalismo de qualidade por duas linhas. Uma, é um trabalho bem feito de apuração, um trabalho que valoriza o diferente, o exclusivo, que ouve todos os lados, que descobre histórias comoventes e interessantes, bons personagens, enfim, alguma coisa que represente valor para o leitor. Na segunda vertente, não adianta nada fazer isso se você não estiver antenado com os anseios do seu leitor, ou do seu público. O segundo indicador para definir o jornalismo de qualidade é aquele que presta um serviço ao leitor – considerados informação, conhecimento e cultura como um serviço, um serviço prático para a vida dele."

Luiz Fernando Gomes, editor chefe de *Lance!* (São Paulo, SP)

** "[Jornalismo de qualidade] é o bom serviço prestado à população. É disponibilizar informações de forma adequada e que seja instrumento de boa utilização por parte de quem a recebe. Para isso ela tem que ter credibilidade, fidelidade e utilidade. Na medida em que a informação é útil a quem a consome, ela passa a ter a qualidade pretendida."

Luiz Fernando Rocha Lima, diretor de jornalismo da Organização Jaime Câmara – *O Popular* (Goiânia, GO) e *Jornal do Tocantins* (Palmas, TO)]

** “Além de seguir a cartilha essencial do jornalista, que envolve zelo, precisão e objetividade, considero jornalismo de qualidade como aquele que esteja comprometido com sua comunidade. É essencial exercer a plenitude desse trabalho sendo um parceiro da comunidade. É possível fazer jornalismo ruim invocando o direito de representar alguém, mas para mim jornalismo de qualidade é aquele que tem compromisso com a comunidade, com seu leitor e com a sociedade.”

Marcelo Pereira, editor executivo da Rede Anhanguera de Comunicação (Campinas, SP)

** “Que seja confiável e agradável para o leitor. Boa apresentação visual e texto bom, que consiga transmitir o conteúdo e que tenha qualidade em todos os sentidos: gráficos, gramaticais, facilidade de entendimento e de compreensão.”

Neri Kasparj, chefe de Redação do *Correio do Estado* (Campo Grande, MS)

** “Há uma lista de premissas para delimitar o jornalismo de qualidade. Uma delas é a sintonia com o público – não exatamente o que o público quer ler, mas o que ele quer e o que ele precisa ler. Do ponto de vista da cobertura, é importante o foco. Temos uma opção por ter um foco local e regional. Não abrimos mão das editorias de mundo, das editorias de variedades, das editorias temáticas, mas temos um foco claro que é a cidade e a região. E estrutura, a capacidade de dar conta do seu objetivo. Se o objetivo é uma apuração como a nossa, generalista e focada principalmente no universo local, não pode ser uma estrutura inadequada para o meu objetivo e para aquilo que tenho de entregar ao público.”

Nilson Vargas, editor chefe de *A Notícia* (Joinville, SC)

** “Jornalismo de qualidade é aquele que consegue ser eficiente e rápido. A nossa missão é informar da maneira mais eficiente possível, ou seja, acertando o assunto, observando as fontes que têm que ser observadas, [ouvir] os dois lados da notícia quando envolver uma polêmica, e [ser] rápido porque o jornal é uma eterna luta contra o tempo – menos do que o rádio, que a televisão, que a internet. Mas no jornal impresso temos de obedecer o prazo, é necessário que a edição esteja fechada num determinado período. Temos que ser eficientes no sentido de divulgar a notícia da forma mais correta possível – e rápidos para atender as necessidades industriais da empresa.”

Paulo Silber, editor executivo, *O Liberal* (Belém, PA)

** “Jornalismo de qualidade é um jornalismo que se propõe a interpretar a realidade, que tem obrigação de ir além do factual, que tem obrigação de explicar o ‘porquê’ e o ‘como’ dos fatos.”

Ranulfo Bocaiúva, diretor executivo de jornalismo, *A Tarde* (Salvador, BA)

** “Jornalismo de qualidade é um jornalismo que não simplifica a abordagem dos fatos, que busca averiguar as entranhas, o contexto e todos os lados que envolvem um fato. Há numa parcela significativa da imprensa uma visão maniqueísta que diz que as coisas têm um lado e o outro lado, que é uma oposição simplista entre o certo e o errado, o bem e o mal, o preto e o branco. Diversos temas e questões têm vários lados e com boa frequência várias razões, vários matizes, inclusive vários lados com alguma razão, não necessariamente antagonizando a mentira com a verdade, o certo com o errado. O jornalismo de qualidade é um jornalismo que dá conta disso: tem olhos para isso e capacitação para lidar com isso.”

Ricardo Gandour, diretor de conteúdo de *O Estado de S.Paulo* (São Paulo, SP)

** “Estou valorizando cada vez mais, até muito em função da internet, a questão da responsabilidade. Embora a responsabilidade não tenha nascido agora e seja uma exigência antiga, a internet aguçou a necessidade [nos jornalistas]. Questão dois: precisão. Jornalismo de qualidade é cada vez mais preciso. Sou muito crítico quanto a isso

no jornal que dirijo, sobre a má formação em termos de lógica e precisão dos profissionais de todo o Brasil. Isso é um problema brasileiro, do currículo das faculdades. Valorizo muito como jornalismo de qualidade a responsabilidade e a precisão. As outras questões vêm a reboque disso.”

Ricardo Stefanelli, diretor de Redação, *Zero Hora* (Porto Alegre, RS)

.....

** “Jornalismo de qualidade é aquele que consegue ser útil, informar e prestar um serviço ao leitor. Para isso ele precisa ter ineditismo e precisão. É isso.”

Sérgio Costa, editor chefe, *Correio da Bahia* (Salvador, BA)

.....

** “Jornalismo de qualidade é um exercício profissional que tenha apego e se esforce para ter uma [boa] apuração, honesta: ouvir as partes envolvidas, lidar com o factual de uma forma correta e ser capaz de analisar e construir uma narrativa, com capacidade de análise e de correção dessa apuração, que leve ao leitor ou ao telespectador a possibilidade de conseguir não só entender o fato, mas extrair dali algum ponto para o seu raciocínio ou para a forma como ele vê o mundo. [O jornalismo de qualidade] não seria um reforço de senso comum, mas [algo] capaz de levar a essa pessoa para quem você trabalha uma forma de entender o mundo, menos dogmática.”

Sérgio Lirio, redator-chefe da *Carta Capital* (São Paulo, SP)

.....

** “Jornalismo de qualidade é levar informações ao público bem checadas e bem organizadas, o que se torna essencial nesse ambiente de múltiplas opções de informação. Informação com jornalistas qualificados que possam falar e escrever com conhecimento de causa dos temas sobre os quais opinam, no caso da opinião, e, no caso do noticiário factual, principalmente buscar sempre a melhor versão da verdade e transmitir isso ao público da maneira mais ampla possível.”

Telmo Ricardo Borges Flor, diretor de Redação, *Correio do Povo* (Porto Alegre, RS)

.....

** “[Jornalismo de qualidade] é aquele que tem compromisso com o leitor, que procura ser imparcial e buscar a melhor versão da verdade, que nunca esquece de ouvir os dois lados. Enfim, que tenha o compromisso de sempre levar os fatos para o leitor da melhor maneira possível.”

Trícia Cabral Silva, editora executiva, *Amazonas em Tempo* (Manaus, AM)

O que há em comum nessas manifestações é a preocupação em garantir o zelo e a pertinência da apuração jornalística, que por sua vez deve redundar numa abordagem diferenciada dos fatos mesclada com o compromisso inalienável com a correção gramatical e com a precisão das informações distribuídas ao público. A independência é outro atributo importante do jornalismo de qualidade, de acordo com esses executivos, que também destacam a ética, a responsabilidade social e o atendimento às demandas da audiência com elementos formadores da noção de qualidade jornalística. Este conjunto de atributos constitui a base do ativo mais reluzente do ofício jornalístico: a credibilidade.

Quanto aos padrões desejáveis de pluralidade de enfoques e de diversidade de fontes de informação, ambos reconhecidos na pesquisa como manifestações de qualidade jornalística, ao conjunto dos profissionais acima referidos e aos respondentes do questionário online utilizado neste trabalho foi submetido o seguinte enunciado:

“A qualidade de um veículo jornalístico está relacionada à sua capacidade de representar as visões de todo o espectro político e uma vasta gama de interesses sociais, inclusive aqueles dos setores mais vulneráveis da sociedade. Você concorda com esta afirmação?”

Dos 22 entrevistados ocupantes de cargos executivos, ouvidos em conversas pessoais, 15 concor-

dam com a assertiva, um discorda ("é um conceito vago") e seis concordam em termos ("é [um conceito] complicado", "a formulação não é feliz", "[o conceito é] limitado", "não sei se concordo 100%", "de um a cinco, [dou nota] quatro", "concordo em parte"). Entre os respondentes da pesquisa online sobre essa questão foram tabulados apenas os dados referentes aos 179 jornalistas (de um total de 275) que efetivamente informaram estar em plena atividade em redações de veículos jornalísticos; não foram considerados os profissionais alocados em assessorias de imprensa e/ou de comunicação, agências de relações públicas, *freelancers* etc. No grupo analisado, 169 (94,41%) responderam que concordam com o enunciado e 10 (5,59%), que discordam.

Infere-se daí, no universo pesquisado, um forte consenso em torno da ideia de que a pluralidade é um valor relevante entre aqueles constitutivos de um padrão socialmente reconhecido de qualidade jornalística. A adoção interna – e também pública – de boas práticas vinculadas a comportamentos éticos e à exigência de elevados padrões profissionais são igualmente considerados, entre os jornalistas pesquisados, evidência importante de preocupação com a qualidade jornalística. É reconhecido o veículo cuja política editorial privilegie a presença diversa e plural de ideias, tanto nas áreas editoriais dedicadas à opinião como, sobretudo e especialmente, no noticiário e nas reportagens que a redação produz. Ao lado da independência em relação aos diferentes atores sociais objeto da pauta jornalística, esses são valores identificados com a qualidade percebida das empresas de mídia.

Requer vigilância diuturna manter e aprimorar um ambiente propício ao desenvolvimento de programas de qualidade compromissados com resultados. Isto se aplica tanto ao nível administrativo-gerencial como, e principalmente, no âmbito das redações alinhadas com a adoção de padrões elevados de excelência jornalística. De outra parte, pelo papel que desempenha nas democracias, o jornalismo de qualidade deverá comprometer-se com a promoção dos direitos humanos e manifestar adesão explícita a valores como tolerância, inclusão social e acompanhamento crítico dos atos dos governos. Esta postura, no entanto, na

prática como na teoria, não se sustenta sem apoio da alta direção da organização jornalística. Ou, em outras palavras: sem a disposição da alta administração da empresa para o enfrentamento dos desafios propostos pelos programas de qualidade e as consequentes transformações de padrões culturais que estes suscitam.

Monitorar é preciso, visto que a realidade objetiva do ofício jornalístico e do negócio empresarial da mídia é dinâmica e sujeita a alterações muito velozes em função dos novos padrões de produtividade e de acumulação ampliada. De todo modo, e a despeito da imprevisibilidade contida em inferências desse tipo, é lícito afirmar que, em ambos os contextos – o editorial e o empresarial –, quanto mais eficiente e eficaz o desempenho em direção à qualidade, maior será o reconhecimento obtido por parte do público consumidor de informação que, por sua vez, e em razão da ampliação exponencial das fontes de acesso à informação, passou a demandar mais qualidade dos veículos jornalísticos com os quais se relaciona no dia a dia. Ao se mostrarem dispostos a suprir esta necessidade do público, e efetivamente perseguirem esse objetivo, o veículo e a organização que o edita terão ganhos evidentes do ponto de vista da marca, isto é, na forma como são reconhecidos no mercado e percebidos pelos diversos públicos, inclusive aqueles que não consomem diretamente seus produtos e serviços. Esse ganho intangível acaba por influir positivamente nos balanços financeiro e de responsabilidade social (este, se e quando houver) das organizações. De resto, em um cenário multimidiático caracterizado pela avalanche informativa, a opção estratégica pela qualidade de produtos e pela excelência de processos deverá constituir o diferencial competitivo mais importante das empresas jornalísticas. Os investimentos materiais e a energia criativa direcionados para esse fim causarão, por óbvio, impactos saudáveis ao empreendimento – o que é bom para o aprimoramento do mercado e, melhor ainda, para o aperfeiçoamento da democracia.

Esta matriz pretende funcionar como marco organizativo inicial, todavia passível dos aportes adicionais que advirão dos testes práticos e das contribuições do setor jornalístico – este compreendido em suas ramificações na academia e, sobretudo, no mercado.

MATRIZ DE INDICADORES DE QUALIDADE

1. REQUISITOS DE QUALIDADE

1.1. Responsabilidade da direção/lideranças

- São conhecidos e publicados a missão, a visão e os valores da organização jornalística?
- A organização jornalística cumpre estritamente o que está previsto na legislação que afeta seu negócio?
- A organização transcende por vontade própria – para melhor – a conformidade legal e estimula práticas inovadoras de responsabilidade social?
- A democracia e o desenvolvimento sustentável são valores presentes na gestão da organização jornalística?
- A organização considera os indicadores de Responsabilidade Social Empresarial em suas práticas administrativas e negociais?
- A independência editorial é garantida em documento formal e exercida na prática?
- A organização aceita que a transparência de propósitos institucionais reforça a credibilidade das informações disseminadas pelo veículo?
- Há uma política de divulgação de documentos internos não sujeitos à confidencialidade corporativa?
- Os processos de tomada de decisão da organização são transparentes para os grupos de interesses internos e externos?
- A mesma idéia de transparência é comum às áreas editorial, industrial e administrativa?
- A organização divulga informações a respeito dos negócios de seus controladores?
- A organização divulga a lista dos acionistas e sua estrutura administrativa?
- A organização divulga periodicamente seu balanço financeiro?
- A organização reflete a diversidade social mediante sua política de contratação e emprego?
- A organização respeita o direito de filiação sindical dos seus jornalistas?
- A equipe é claramente informada sobre seus deveres e responsabilidades?
- A equipe é claramente informada sobre seus direitos contratuais?
- A equipe é informada sobre a política de recrutamento?
- A equipe é informada sobre os critérios de avaliação de desempenho?
- O veículo submete sua circulação/audiência a auditoria externa?
- Utiliza-se regularmente de pesquisas de opinião para avaliar o grau de satisfação/insatisfação da audiência com o seu produto?
- Mantém um serviço de atendimento ao consumidor?
- As informações obtidas nos serviços de atendimento ao consumidor são utilizadas em processos de melhoria da qualidade da organização?
- A organização tem um código de ética ou de conduta reconhecido internamente?
- Mantém instrumentos para acompanhar a aplicação do código de ética ou de conduta em todos os níveis hierárquicos?
- Atua de acordo com algum código de ética de entidade profissional ou empresarial?
- Seus valores corporativos reconhecem como relevantes os interesses e demandas de funcionários?
- Seus valores corporativos reconhecem como relevantes os interesses e demandas de fornecedores?
- Seus valores corporativos reconhecem como relevantes os interesses e demandas dos consumidores de seus produtos e serviços?
- A organização aceita que a independência financeira é requisito essencial para garantir a independência editorial?
- A organização divulga relatório de responsabilidade social?
- Os controladores da organização estimulam as formas sustentáveis nas estratégias de crescimento empresarial que concebem?
- A organização tem padrões de excelência reconhecidos no âmbito interno?
- Expõe seus compromissos editoriais por meio de documentos de acesso público?
- A equipe é informada/consultada antes de alterações importantes da política editorial?

- A equipe é informada sobre a situação econômica da organização?
- A organização submete-se a algum mecanismo de certificação de boas práticas de responsabilidade social e empresarial?
- A organização submete-se a algum mecanismo de certificação de qualidade?
- A organização tem conhecimento de alguma experiência de certificação de qualidade de empresas jornalísticas?
- A organização se submeteria à avaliação de uma entidade certificadora de qualidade de empresas jornalísticas?

1.2. Estratégias e planos

- A organização tem uma política de qualidade formalizada ou mesmo subentendida pela equipe jornalística?
- A política de qualidade assegura que as necessidades e expectativas dos públicos de interesse da organização (*stakeholders*) sejam consideradas?
- A política de qualidade é reavaliada periodicamente?
- A organização é consciente da importância do diálogo e do engajamento das partes para a consecução dos objetivos de qualidade e para o sucesso do negócio?
- Tem como política promover ações para remediar impactos socioambientais ocasionados por suas atividades?
- Há mecanismos em prática capazes de identificar de forma contínua as necessidades e expectativas da audiência?
- Há mecanismos em prática capazes de identificar de forma contínua as necessidades e expectativas dos anunciantes?
- Há mecanismos em prática capazes de identificar de forma contínua as necessidades e expectativas dos funcionários e colaboradores?
- Há consenso sobre direitos e obrigações nas relações entre os jornalistas e suas chefias?

1.3. Informações e conhecimento

- É claro para a Redação que o compromisso do veículo é com a sociedade e não com suas fontes de informação?

- A Redação tem normas para o caso de obtenção de informações privilegiadas, em especial na cobertura de assuntos econômicos?
- A Redação tem normas para o caso de obtenção de informações reservadas atinentes à segurança nacional?
- A verificação das informações junto a fontes primárias é prática corriqueira da equipe?
- A direção de Redação recomenda a contextualização dos dados apurados no processo de produção das matérias jornalísticas?
- O veículo abre espaço editorial para a investigação jornalística de longo curso?
- O veículo mantém correspondentes fora de sua sede?
- O veículo mantém correspondentes internacionais?
- As informações incorretas são retificadas com rapidez?
- A organização respeita e abre espaço editorial para o direito de resposta?
- As opiniões e comentários são apresentados de maneira a que o público possa distingui-los, de forma clara, do noticiário?
- A informação veiculada reflete de maneira equitativa a pluralidade de pontos de vista representados na sociedade?
- Normas sobre a cobertura jornalística destacam explicitamente a necessidade de a apuração garantir pluralidade de fontes, inclusive de grupos marginalizados?
- A organização estimula o consenso em torno da diversidade e da pluralidade como elementos básicos e de impacto direto na qualidade do produto jornalístico?
- A diretoria executiva é explicitamente comprometida com a qualidade das informações produzidas pela organização?
- A diretoria executiva tem compromisso público com pluralismo de opiniões e pontos de vista veiculados nos produtos jornalísticos da organização?
- A orientação editorial encoraja a imparcialidade nas matérias jornalísticas?

- A orientação editorial considera o respeito à dignidade, privacidade e integridade dos indivíduos no processo de produção jornalística?
- A organização adota políticas claras de separação entre os interesses da área comercial e o trabalho jornalístico da redação?
- Tem uma política formalizada de venda de espaços publicitários?
- Tem políticas e mecanismos reconhecidos para tratar questões relacionadas a convites a jornalistas, presentes, viagens e produtos a serem avaliados editorialmente?
- Tem mecanismos reconhecidos para proteger a Redação de pressões internas e externas?
- A linha editorial é conhecida pelos funcionários e demais colaboradores?
- Há uma norma editorial de tratamento das fontes anônimas?
- Quando o uso das fontes anônimas é inevitável, a audiência é informada dos motivos dessa opção?
- O jornalista compartilha com sua chefia a identidade da eventual fonte anônima?
- Existe mecanismo de coleta e processamento de sugestões e de críticas internas relativas à linha editorial?
- Há um Conselho Editorial institucionalizado?
- Representante(s) da Redação participa(m) de algum conselho editorial, formal ou informal?
- Possui um Manual de Redação?
- Há mecanismos de monitoramento e avaliação da produção jornalística com base em política editorial conhecida pela Redação?
- Avalia regularmente os erros editoriais cometidos e toma providências para sanar seus efeitos?
- Há procedimento padrão para a correção de erros de informação e impropriedades veiculados no produto jornalístico?
- Há normas para o tratamento de informação gerada por assessorias de imprensa e/ou de comunicação?
- A organização jornalística aceita que seus jornalistas recorram à cláusula de consciência para recusar alguma tarefa?
- A organização jornalística considera o leitor/audiência um sujeito do direito da informação?

1.4. A audiência e a sociedade

- Há espaços institucionais que promovam o contato dos jornalistas com seus leitores/audiência?
- A organização tem ombudsman?
- Tem Conselho de Leitores?
- O veículo jornalístico mantém espaço para publicar cartas e opiniões dos leitores/audiência?
- Divulga as regras adotadas para publicação/disseminação das contribuições vindas dos leitores/audiência?
- Mantém mecanismo de acompanhamento das manifestações e sugestões dos leitores/audiência?
- Acompanha e leva em consideração o monitoramento de sua produção editorial por parte da cidadania e de observatórios independentes?
- Acompanha e considera as pesquisas acadêmicas sobre seu desempenho editorial e papel social?
- Tem por norma acompanhar as boas práticas e as experiências internacionais do setor?

2. GESTÃO DE QUALIDADE

2.1. Monitoramento e gerência

- A organização tem divisão, departamento, profissional específico, unidade ou grupo de trabalho para cuidar da gestão da qualidade do jornalismo que produz?
- Estabelece critérios, realiza medições ou patrocina ações para aprimorar processos internos de produção jornalística?
- Documentos e registros são usados no apoio à operação jornalística da organização?
- Os documentos são claros na definição de pontos de controle da qualidade de processos e de produtos?
- Existe um Manual de Qualidade?
- Existe uma norma conhecida que regula a relação da organização jornalística com os anunciantes?

2.2. Recursos humanos

- A organização tem políticas para proteger a saúde e a segurança de seu pessoal?
- Os profissionais vinculados à organização jornalística têm acesso a programas internos de capacitação?

- Tem a organização programas regulares de qualificação de seus jornalistas?
- Provê condições para que seus jornalistas se aperfeiçoem em diferentes disciplinas?
- Tem plano de carreira que contempla as especificidades das funções do jornalista?
- Os critérios de qualidade da organização são conhecidos e ordinariamente comunicados?
- Mantém a organização programa de treinamento e qualificação dirigidos a egressos de cursos superiores de Jornalismo?
- Promove regularmente seminários internos sobre temas gerais da cobertura jornalística?
- Apóia a participação dos jornalistas em congressos, seminários, palestras e cursos de atualização profissional?
- A organização dá apoio jurídico aos seus jornalistas processados em razão de matérias jornalísticas?
- Provê segurança adequada a jornalistas que atuam em áreas de risco?
- A Redação dispõe de tecnologias de informação e comunicação e o conhecimento para usá-las com eficiência?
- Os prazos de execução das atividades de reportagem e redação e os recursos de logística disponíveis (transporte, equipamentos etc.) são suficientemente dimensionados para sustentar a busca por qualidade jornalística?
- Aceita na Redação profissionais com duplo emprego?

2.3. Política editorial e inovação

- A pauta jornalística considera a missão de fornecer informações que ajudem os cidadãos a participar da vida pública e política?
- A pauta jornalística esforça-se por acompanhar os movimentos sociais?
- Há orientação editorial de garantir espaço para as minorias?
- A defesa dos direitos do consumidor é pauta permanente?
- A direção de Redação estimula nos subordinados a compreensão da responsabilidade social do jornalismo?
- A política editorial define de forma clara os critérios de qualidade adotados pela organização?

- A política editorial vincula a ética e padrões profissionais de excelência à qualidade jornalística?
- A direção de Redação tem compromisso com programas internos de qualidade jornalística?
- A direção de Redação estimula a inovação e a criatividade entre seus jornalistas?
- A comunicação interna cuida de disseminar atitudes em prol da inovação em todos os setores da organização?
- Há políticas de recompensa para funcionários comprovadamente criativos e inovadores?
- As edições jornalísticas são avaliadas total ou parcialmente pelas chefias com as suas equipes?
- As equipes têm seu desempenho avaliado regularmente?
- As equipes são estimuladas a utilizar ferramentas de autoavaliação?
- As chefias estimulam as equipes a experimentar novos formatos e angulações do conteúdo jornalístico?
- A direção de Redação estimula a formação de equipes multidisciplinares para coberturas especiais?
- A organização oferece regularmente programas internos de treinamento para os seus profissionais?

2.4. Relacionamento com anunciantes

- A organização tem políticas claras sobre a distinção entre os conteúdos editorial e publicitário?
- Tem políticas comerciais claras e reconhecidas por agências e anunciantes?
- O sistema de preços de anúncios é claro e objetivo?
- A relação com as agências de publicidade é transparente e auditada?
- É solicitado ao anunciante a observância de regras éticas para a publicidade formuladas pelo veículo jornalístico?
- A organização faz uma análise prévia das campanhas e peças publicitárias considerando os aspectos morais, éticos, mercadológicos, legais e de direitos humanos?
- Há tarifas de publicidade diferenciadas para anúncios de organizações sem fins lucrativos?

- A organização tem política conhecida e publicada sobre o merchandising?
 - A organização tem política conhecida e publicada sobre a publicidade oficial?
 - A organização permite alguma influência dos anunciantes no conteúdo editorial?
 - A organização fornece aos anunciantes informações relevantes e precisas referentes à leitura/audiência de seus veículos jornalísticos?
 - A organização reconhece autoridade no Conselho Nacional de Autorregulamentação Publicitária (Conar)?
- A organização identifica as necessidades e expectativas dos anunciantes de forma contínua?
 - Tem como prática envolver anunciantes em campanhas de cunho social e/ou de utilidade pública?
 - Realiza pesquisa para medir a satisfação dos anunciantes?
 - Mantém um sistema formalizado para o gerenciamento de irregularidades que assegure o registro, o rastreamento e a consolidação das reclamações dos anunciantes?

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

GLOBAL FORUM FOR MEDIA DEVELOPMENT. *Media Matters: Perspectivas sobre avances de gobernabilidad y desarrollo del Foro Global para El Desarrollo de Medios*. 2006

INSTITUTO ETHOS. *Indicadores Ethos-ANJ de Responsabilidade Social para o Setor de Jornais*. Instituto Ethos/Associação Nacional de Jornais, 2008

ISAS (INTERNATIONAL STANDARDIZATION AND ACCREDITATION SERVICES); MSF (THE MEDIA AND SOCIETY FOUNDATION). *Sistemas de gestão de qualidade – Diretrizes para a implantação de padrões internacionais ISAS BC-9001:2003 e ISAS P-9001:2005 em empresas de rádio e televisão, produtores de conteúdos para internet e mídia impressa*. Kuala Lumpur, 2006.

UNESCO. *Indicadores de Desarrollo Mediático: Marco para evaluar el desarrollo de los medios de comunicación social*. Paris, 2008

UNESCO. *Indicadores de Desenvolvimento da Mídia: Marco para a avaliação do desenvolvimento dos meios de comunicação*. Brasília, 2010

UNIVERSIDAD IBEROAMERICANA. *Propuestas de indicadores para un periodismo de calidad en Mexico*. México, 2006

RESUMO EXECUTIVO DA PESQUISA

Indicadores da Qualidade da Informação Jornalística

A pesquisa "Indicadores da Qualidade da Informação Jornalística" é um estudo realizado em 2009 por pesquisadores brasileiros para reconhecer o estado atual da indústria jornalística nacional no que tange seus esforços para a busca da excelência técnica e a qualidade de seus serviços e produtos. Resultado da parceria entre a UNESCO e a Rede Nacional de Observatórios de Imprensa (Renoi), a pesquisa teve três momentos: a) levantamento das visões dos jornalistas profissionais sobre qualidade; b) sistematização das posições dos gestores das empresas do setor sobre qualidade; c) reflexão, discussão e concepção de uma matriz de indicadores para aferir a qualidade jornalística.

Esta matriz pretende funcionar como marco organizativo inicial, passível de aportes adicionais que advirão dos testes práticos e das contribuições do setor jornalístico, da academia e, sobretudo, do mercado.

Por questões operacionais, a equipe de pesquisa concentrou-se nos segmentos da indústria que se ocupam da edição de jornais e revistas, abrangendo empresas de caráter regional e nacional, com tradição, penetração e influências comprovadas. Os resultados apontam para um perfil do setor no país, e a matriz de indicadores de qualidade pode ser adaptada para outros segmentos da indústria.

Para o levantamento das visões dos jornalistas sobre qualidade, recorreu-se a um formulário eletrônico, contendo 30 questões que relacionavam hábitos e condutas profissionais, conceitos e considerações acerca do tema qualidade e da sua ligação com a consolidação de Estados democráticos. O pressuposto deste procedimento é que a busca por métricas coerentes de avaliação de qualidade do jornalismo

envolve a identificação de fatores de ambiente e cultura política que podem influenciar o desempenho dos profissionais da área. Assim, os papéis que os jornalistas atribuem a si próprios podem ser aspectos essenciais para as regras de produção de notícias.

O formulário eletrônico foi elaborado com base no documento "Indicadores de Desenvolvimento da Mídia" (UNESCO, 2008), um abrangente roteiro de avaliação de vários fatores que determinam a qualidade da contribuição das mídias para a expansão da democracia. Distribuído nacionalmente, o questionário foi respondido por 275 respondentes, gerando uma amostra do que pensam os jornalistas brasileiros sobre qualidade em seu campo de atuação.

Os resultados obtidos permitem sustentar que os jornalistas sondados parecem estar esclarecidos a respeito da importância de critérios de qualidade que, embora tenham sido definidos de acordo com a visão específica sobre o tema apresentado pelo documento da UNESCO, possuem ampla validade, a ponto de serem considerados adequados à aplicação generalizada. A elevada concordância com os conceitos de qualidade propostos indica que, entre a amostra, a atuação profissional está solidamente relacionada a princípios claros, objetivos e atuais segundo as prescrições de uma organização multilateral atenta à qualidade das mídias em todo o mundo. Este cenário enseja perspectivas positivas para o aperfeiçoamento das mídias brasileiras. Se os respondentes atribuem-se papéis elevados, estarão mais dispostos a adotar estratégias que os levem a uma atuação progressivamente mais ajustada às demandas do fortalecimento da democracia, em direção à afirmação do papel do jornalismo na sustentação do debate público democrático.

O segundo momento da pesquisa “Indicadores da Qualidade da Informação Jornalística” se ocupou de sistematizar as posições dos gestores das empresas do setor sobre qualidade. Para tanto, a equipe de pesquisa recorreu a três técnicas associadas: revisão bibliográfica, revisão documental e entrevistas em profundidade. As revisões permitiram observar os esforços empresariais e exteriores em busca da excelência técnica. Obteve-se então um inventário histórico da adoção de novos procedimentos, das inovações operacionais ou de equipamentos, da implementação de sistemas e de instrumentos de uniformização de práticas que contribuíram para a evolução da imprensa no Brasil. O levantamento desses marcos possibilitou a produção de uma cronologia breve da inovação e da qualidade do jornalismo em meios impressos no país. Foram identificados, então, movimentos difusos, heterogêneos e desarticulados em prol da qualidade dentro das organizações jornalísticas e em outras camadas organizadas da sociedade. Os dois vetores pela qualidade não se resumem a uma tensão que contrapõe mercado e sociedade, sendo mais adequado compreender que a tensão se dá entre instâncias interiores e exteriores à administração das organizações jornalísticas. Para compreender essa dinâmica, recorreu-se a uma amostra das empresas jornalísticas brasileiras, necessariamente organizações do mercado de meios impressos, controladas por grupos privados. Foram ainda considerados critérios como representatividade geográfica, tradição, abrangência e influência das publicações editadas. Em seguida, 22 gestores foram entrevistados sobre indicadores e políticas editoriais de qualidade de suas organizações. A pesquisa cobriu 14 estados nas cinco regiões brasileiras. Participaram grupos jornalísticos com abrangência nacional e regionais, e as entrevistas aconteceram em maio e junho de 2009, por telefone.

Um roteiro de 12 perguntas foi usado, abordando parâmetros, políticas e procedimentos de qualidade, gestão e acompanhamento, instrumentos de avaliação externos, relações com interlocutores, e autoavaliação dos produtos editados. Os resultados indicaram padrões e preocupações de jornais e revistas na direção de indicadores de qualidade para a área. As respostas às entrevistas permitiram, por exemplo, entrever o que pensam e com o que se preocupam editores-executivos, *publishers* e diretores

da imprensa brasileira. Em termos de 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 sinalizam diferentes realidades nas empresas jornalísticas brasileiras. O que se deve a diversos fatores, como as dimensões e a influência dos grupos que editam essas publicações, o grau de consolidação de culturas organizacionais internas, ou ainda o comprometimento dessas empresas quanto à problemática da qualidade no jornalismo.

O terceiro momento da pesquisa “Indicadores da Qualidade da Informação Jornalística” deteve-se na reflexão, discussão e concepção de uma matriz de indicadores para aferir a qualidade jornalística. A equipe de pesquisadores considera que a definição de Indicadores de Qualidade, inseridos num sistema de gestão da qualidade, pode ajudar tanto os grupos que monitoram organizações jornalísticas quanto a estas próprias a identificar com maior precisão quais são os atributos qualitativos desejáveis e quais são os vícios a serem evitados em produtos e serviços.

O desafio da qualidade no jornalismo articula duas dimensões: a existência de ambientes sociais, culturais, políticos, econômicos, que sejam voltados para a qualidade; e a existência de organizações que se comprometam e desenvolvam *know how* suficiente para alcançar padrões de desempenho definidos e aferidos por meios públicos, os quais podem ser afirmados como “padrões de qualidade”.

Nesta pesquisa, qualidade em jornalismo consiste no grau de conformidade entre as notícias publicadas e as expectativas da audiência. Essas expectativas da audiência são consideradas nas dimensões privada (relativa a gostos, preferências e interesses pessoais) e pública (ligada ao interesse público como Valor-No-

tícia de Referência Universal). A equipe de pesquisadores elaborou uma matriz de indicadores de qualidade que se apoia nas teorias do jornalismo, em documentos como o “Indicadores de Desenvolvimento da Mídia” (UNESCO, 2008), e em normas-padrão reconhecidos pela Fundação Nacional da Qualidade. Propõe-se, então, um sistema de gestão da qualidade aplicado a organizações jornalísticas apoiado nos seguintes itens: a) requisitos gerais; b) responsabilidade da direção e liderança organizacional; c) estratégias e planos; d) audiência e sociedade; e) informações e conhecimento; f) gestão de recursos; g) realização do produto e dos processos; e h) medição, análise e melhoria/resultados.

A matriz proposta objetiva ser o passo inicial para a construção de uma ferramenta mais abrangente de

indicadores de qualidade. O intuito é servir de subsídio a processos de autoavaliação de empresas jornalísticas e a projetos derivados de políticas de qualidade e de programas de excelência.

O jornalismo, por seu papel de fomentador do debate público e instância determinante da vida democrática, é antes de tudo uma atividade de interesse público e, como tal, deve submeter-se à vigilância proativa da sociedade a que serve e às determinações éticas inerentes a essa condição. A matriz de indicadores proposta visa a provocar respostas úteis para a gestão de qualidade de empresas jornalísticas de fato comprometidas com o interesse público – vale dizer, com a democracia e com o seu aprimoramento.

EXECUTIVE SUMMARY OF THE STUDY

Indicators for quality journalistic information

“Indicators for quality journalistic information” is a study carried out in 2009 by Brazilian researchers aimed at identifying the current state of the efforts made by the Brazilian journalistic industry in the search for technical excellence and quality of services and products. As a result of an association between UNESCO and Renoi (Brazilian abbreviation for National Network of Media Watchers), the research was developed in three stages: a) a survey of views from professional journalists on quality; b) interviews with managers of media companies about quality; c) discussion and creation of a matrix of indicators to measure quality in journalism.

Such a matrix intends to be a contribution in the form of an initial frame to organize ideas on the subject, open to further add-ons which are expected to come from practical tests and perspectives of the publishing and journalism industry, and journalism schools.

Our team focused on the press industry, comprising regional and national companies of newspapers and magazines, known by their solid reputation, wide range and power to strongly influence their readers. The results show a profile of the Brazilian press sector.

The goal of gathering journalists’ views on quality was achieved by means of an electronic form with 30 questions, covering professional attitudes and opinions on quality journalism and the advancement of democracy. We investigated the roles that journalists attribute to themselves, looking at aspects of environment and political culture, which may have an impact on professional performance.

Our electronic form was built in close relation to UNESCO Media Development Indicators, a wide

range list of criteria to assess a variety of aspects determine the quality of the contribution given by the media to the strengthening of democracy. Applied in a nationwide sample, the electronic form was answered by 275 individuals giving us an interesting perspective on what Brazilian journalists think about quality in their working field.

The results enabled us to maintain that the journalists from our sample seemed to be informed about the relevance of quality indicators which, although formulated according to a specific view of the subject presented by UNESCO, have wide validity and so can be taken as suitable criteria to general application.

Within our sample, the high level of agreement with the proposed quality concepts indicates that professional performance has been consistently associated to clear, objective and up-to-date recommendations given by a multilateral organization attentive to media quality all over the world. This context brings positive opportunities to improve Brazilian media. If our respondents attribute demanding roles to themselves, they are supposed to be more inclined to the adoption of strategies that lead them to a performance that is progressively more compatible with the needs of strengthening democracy, in the sense of consolidating journalism’s mission in sustaining democratic public debate.

The second stage of the research gathered media managers’ perspectives on quality. For that, the research team applied three techniques: bibliographic review, documentation review and in-depth interviews. This enabled us to evaluate the

efforts made by the media and society in searching for technical excellence. We built a historical inventory of the adoption of new procedures, operational and equipment innovation, systems implementation and standardization of practices which have contributed to the evolution of the Brazilian press. The appraisal of those landmarks allowed us to make a brief chronology of the innovation and quality in journalism. We selected a sample of the Brazilian journalistic organizations, only from the private press media. We regarded criteria such as regional representativeness, reputation, range and influence of the publications. From May to June 2009, we also interviewed 22 managers by phone about indicators and editorial quality policies in their organizations. The study covered states in the five Brazilian regions. Journalistic groups of national and regional range took part in it.

A twelve-question script was followed, covering quality parameters, policies and procedures, management and follow-up, external measurement tools, relation with other social sectors and self-assessment. The results showed patterns and concerns from newspapers and magazines, which point to the direction of media quality indicators. The answers to our questions allowed us to get a picture the thoughts and concerns of executive editors, publishers and newsroom directors of the Brazilian press. In terms of intangible values, we noticed that there is no consensus among those from our sample about effective associations between diversity, pluralism and quality in the journalistic sector. The managers agreed that Ethics paves the way for the search for quality, but there is no convergence of opinions or understanding about what rules or standards to follow. In consequence, there is little definition of principles and concepts, reduced compliance with norms of conduct, and possible negligence or little concern about professional attitudes in practical challenges. The managers, however, agreed with the fact that the assurance of financial independence of their companies is a requirement for their editorial independence.

The answers point to a variety of realities in Brazilian journalistic companies. We think this is due to many factors such as the dimension and influence of the publishers, the level of consolidation of

organizational cultures, and the commitment of those companies with the thematic of quality journalism.

The third step of the research focused on discussion and creation of a matrix of indicators to assess journalistic quality. The research team thinks that the formulation of quality indicators, considered within a quality management system, may help both the groups that monitor journalistic organizations and the media companies to more precisely identify undesirable characteristics and practices.

The challenge of quality journalism implies a connection between two large dimensions of this matter: 1) the existence of social, cultural, and political environments devoted to quality; and 2) the existence of organizations committed to the development of know-how to reach performance and quality standards defined in a public and transparent way.

To this survey, quality journalism consists in a level in which news aligns to audience expectations. News is considered in a private dimension – related to tastes, preferences and personal interests – and in a public dimension – given by the public's interest as a news value of general validity. The research team formulated a matrix of quality indicators sustained by journalistic theories, guidelines such as the UNESCO Media Development Indicators (2008) and standard rules recognized by the National Foundation of Quality (Brazil). We proposed a quality management system to be applied to journalistic organizations with the following items: 1 – General requirements; 2 – Responsibility of organizational command and leadership; 3 – Strategies and plans; 4 – Audience and society; 5 – Information and knowledge; 6 – Resources management; 7 – Processes and product manufacturing; and 8 – Measurement, analysis and improvement / results.

The matrix we proposed intends to be an initial step to the construction of a more complete set of quality indicators. Our purpose is to contribute to lay the grounds to the self-evaluation processes of journalistic companies and to initiatives derived from quality policies and excellence programs.

Journalism is, due to its role to advance public debate and sustain democratic life, above all, an activity of public interest, and as such it must be subjected to the active vigilance from the society

which serves and to inherent ethical resolutions. The matrix of indicators we proposed intends to prompt useful responses to quality management of journalistic companies, which are truly committed to serving the public's interest – that is, democracy and its improvement.



Organização
das Nações Unidas
para a Educação,
a Ciência e a Cultura

Representação no Brasil

www.unesco.org.br/brasil

- SAUS Quadra 5 - Bloco H - Lote 6
- Ed. CNPq/IBICT/UNESCO - 9º andar
- 70070-912 - Brasília - DF - Brasil
- Caixa Postal 08559
- Tel.: + 55 (61) 2106 3511
- Fax: + 55 (61) 2106 3697