



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

Representação  
no Brasil

SÉRIE

**Debates CI**

Nº5 – Novembro de 2010

ISSN 2176-3224

INDICADORES DA QUALIDADE DA INFORMAÇÃO JORNALÍSTICA

# SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE APLICADO AO JORNALISMO: UMA ABORDAGEM INICIAL

Josenildo Luiz Guerra

## 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](mailto:grupoeditorial@unesco.org.br)



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

Representação  
no Brasil

SÉRIE

**Debates CI**

Nº 5 – Setembro de 2010

ISSN 2176-3224

INDICADORES DA QUALIDADE DA INFORMAÇÃO JORNALÍSTICA

# SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE APLICADO AO JORNALISMO: UMA ABORDAGEM INICIAL

Josenildo Luiz Guerra

## 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/19

# RESUMO EXECUTIVO

## Sistema de Gestão da Qualidade aplicado ao Jornalismo: uma abordagem inicial

O debate sobre a avaliação de qualidade no jornalismo é incipiente. Embora existam iniciativas voltadas para a qualidade, como a adoção de manuais de redação, inovações tecnológicas, organização empresarial e sistemas de responsabilização de mídia (Christofoletti, 2010; Bertrand, 2002), ainda não foi efetivamente incorporada uma cultura de avaliação de qualidade como já existe em outras áreas, tanto do setor industrial como de comércio e serviços. Para suprir tais limitações, os pesquisadores da Rede Nacional de Observatórios da Imprensa – Renoi, em parceria com a UNESCO, levantam a hipótese de que a definição de Indicadores de Qualidade Jornalística, definidos e aplicados dentro de um 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 de qualidade desejáveis e quais são os vícios a serem evitados nos produtos e serviços jornalísticos.

A qualidade é um recurso de vinculação entre a esfera da produção e do consumo de bens e serviços, que oferece retornos para as organizações comprometidas com ela e segurança para os consumidores de que o produto oferecido contém aquilo que é buscado. A qualidade pressupõe, como premissa básica, o atendimento aos requisitos do cliente e da sociedade. Nas sociedades democráticas, o jornalismo exerce três papéis fundamentais: *Watchdogs*; *Agenda-setters*; e *Gate-keepers* (Norris & Odugbemi, 2008, p. 30-32). O desafio da qualidade no jornalismo articula duas grandes dimensões do problema: 1) a existência de ambientes sociais, culturais, políticos, econômicos, que sejam voltados para a qualidade; e 2) 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 então como “padrões de qualidade”.

Dentro da primeira dimensão, o artigo faz uma análise do documento *Indicadores de Desenvolvimento da Mídia*, produzido pela UNESCO, que sistematiza características essenciais para o ambiente midiático capazes de permitir o florescimento da liberdade de expressão, a independência e a pluralidade. São cinco tais características: “a existência de um sistema de regulação que conduza à liberdade de expressão, ao pluralismo e à diversidade”; “a pluralidade e a diversidade dos meios, a igualdade econômica e a transparência na propriedade”; “os meios como plataformas para discursos democráticos”; “qualificação profissional e instituições de apoio à liberdade de expressão, ao pluralismo e à diversidade” e as “condições de infra-estrutura suficientes para suportar meios independentes e plurais”.

Dentro da segunda dimensão, o artigo analisa algumas experiências de avaliação de qualidade para o jornalismo, classificando-as em três categorias. Na categoria “Parâmetros de avaliação de conteúdo”, analisa as experiências da Agência de Notícias dos Direitos da Infância (Andi, Brasil) e a pesquisa *Valor Agregado Periodístico (VAP)*, Chile; na categoria “Parâmetros de avaliação de procedimentos”, analisa 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”, analisa as normas padrões “ISAS BC & P 9001”, do *International Standardization & Accreditation Services – Isas* – e 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).

Após tal análise, o artigo retoma a discussão sobre o conceito de qualidade no jornalismo, definindo-o como: o grau de conformidade entre as notícias publicadas e as expectativas da audiência, consideradas as expectativas da audiência em duas dimensões: a) dimensão privada, relativas a seus gostos, preferências e interesses pessoais; e b) dimensão pública, relativas ao interesse público como Valor-Notícia de Referência Universal. E com base nos fundamentos e critérios de sistemas de Gestão da Qualidade definidos pelas normas ABNT NBR ISO 9001:2008 e os

Padrões de Excelência da Fundação Nacional da Qualidade (2008), assim como nos princípios e requisitos das outras ferramentas analisadas, propõe um sistema de gestão da qualidade aplicado a organizações jornalísticas com os seguintes itens: 1 - Requisitos gerais; 2 - Responsabilidade da direção e liderança organizacional; 3 - Estratégias e planos; 4 - Audiência e sociedade; 5 - Informações e conhecimento; 6 - Gestão de Recursos; 7 - Realização do produto e dos processos e 8 - Medição, análise e melhoria / resultados.

O sistema proposto no artigo é fruto de pesquisa conceitual e documental, o que não nos autoriza a apresentá-lo como “pronto”. Carece de avaliações e contrapontos dos vários atores envolvidos nesse debate. Sua pretensão é oferecer um documento base suficiente para gerar a) rodadas de discussão e análise e b) ferramentas de avaliação para testes de consistência. E é nesta direção que novas pesquisas devem seguir adiante.

# EXECUTIVE SUMMARY

## Quality management systems applied to journalism: an initial approach

The debate about quality assessment of journalism is just beginning. Although there have been initiatives devoted to quality, such as the adoption of newsroom manuals, technological innovations, corporative organization and media accountability systems (Christofoletti, 2009; Bertrand, 2002), a culture of quality evaluation similar to the one existent in other areas, both from industry and commerce or services, has not been incorporated yet. In order to fulfill such a gap, researchers from the Renoi (Brazilian abbreviation for National Network of Media Watchers), in partnership with UNESCO, have raised the hypothesis according to which the formulation of Quality Journalism Indicators, defined and applied within a Quality Management System, may help both groups which monitor journalistic companies and media companies to identify more accurately desirable quality attributes and practices to avoid in the journalism production.

Quality is a linking resource between the sphere of production and the consumption of goods and services, which offers results to those organizations committed to it and safeguards to the consumers to assure that one product has what they seek. Quality supposes, as a basic premise, the fulfillment of demands from the clients and the society. In the democratic societies, journalism assumes three essential roles: watchdog; agenda-setter; and gatekeeper (Norris & Odugbemi, 2008, p. 30-32). The challenge of quality journalism links two large dimensions of this subject: 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 high enough to reach performance stan-

dards defined and measured by public means, which can then be determined as quality standards.

In reference to the first dimension, this paper analyzes the UNESCO Media Development Indicators, which makes a systematic approach to essential characteristics to the media which can nurture freedom of speech, independence and pluralism. We can name five characteristics: "a system of regulation conducive to freedom of expression, pluralism and diversity of the media"; "plurality and diversity of media, a level economic playing field and transparency of ownership"; "media as a platform for democratic discourse"; "professional capacity building and supporting institutions that underpins freedom of expression, pluralism and diversity"; and "infrastructural capacity is sufficient to support independent and pluralistic media".

In reference to the second dimension, this paper analyzes some practices of quality journalism assessment, according to three categories: "content assessment parameters" analyzes the achievements of the News Agency for Children's Rights (Andi, Brazil) and the Journalistic Aggregate Value research (VAP, Chile); "Procedure assessment parameters" analyzes the Proposal of Quality Journalism Indicators in Mexico, presented by the Fundación Prensa y Democracia (Prende, Mexico) and the reference "Managing for Excellence: measurement tools for a quality journalism", presented by the Media Management Center (US); and "Management systems assessment parameters" analyzes standards "ISAS BC & P 9001", presented by the International Standardization & Accreditation Services (Isas) and Media & Society Foundation (MSF)

and “Ethos Indicators of Social Responsibility for the News Sector”, presented by the Ethos Institute and the Newspaper National Association (ANJ, Brazil).

After that, this paper recovers the debate on the concept of quality journalism, defining it as the level of accordance between published news and the expectations from the audiences, considering: a) a private dimension, related to tastes, preferences and personal interests; b) a public dimension, related to public interest as a news value of general reference. And based on fundamentals and criteria of quality management systems defined by norms ABNT NBR ISO 9001:2008 and Standards of Excellence of the National Foundation of Quality (2008), as well as the principles and requisites of other tools, we propose a quality management system applied to journalistic

organizations with the following items: 1 – General requisites; 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 system we propose in this paper is a result of a research on concepts and guidelines, which does not authorize us to put it as something already complete. It lacks assessment and arguments from the other agents involved in this debate. Its intention is to offer a basic reference to generate: a) discussion rounds and analysis; and b) assessment tools to tests of consistency. And it is in that direction new research should move into.



# SUMÁRIO

Apresentação.....	11
1 – Introdução.....	13
2 - O que é qualidade?.....	15
2.1 – O tema da qualidade na área do jornalismo.....	19
2.2 – Experiências de avaliação de qualidade no jornalismo.....	21
2.2.1 – Indicadores de desenvolvimento de mídia: análise ambiental.....	21
2.2.2 – Parâmetros de avaliação de organizações jornalísticas.....	26
3 – Indicações para uma ferramenta piloto de avaliação de qualidade para organizações jornalísticas....	40
3.1 – Sistema de Gestão da Qualidade: modelos de referência.....	40
3.2 – Proposta de diretrizes para uma ferramenta piloto de sistema de gestão da qualidade aplicada ao jornalismo.....	45
Considerações finais.....	49
Referências bibliográficas.....	51

## Lista de Quadros

Quadro 1	Indicadores cujas responsabilidades recaem diretamente sobre as organizações.....	24
Quadro 2	Exemplo de parâmetro de avaliação de qualidade com base no <i>Valor Agregado Periodístico (VAP)</i> .....	30
Quadro 3	Exemplo dos parâmetros de avaliação da Fundação Prendre (MEX).....	32
Quadro 4	Exemplo dos parâmetros aplicados pelo Media Management Center.....	34
Quadro 5	Exemplo de definições conceituais do documento ISAS BC & P 9001.....	36
Quadro 6	Apresentação resumida dos temas avaliados pelo ISAS.....	36
Quadro 7	Exemplo da ferramenta de Avaliação de sistema de gestão da qualidade ISAS BC 9001:2003 & P 9001:2005.....	38
Quadro 8	Exemplo de avaliação em profundidade do Indicador Ethos.....	39
Quadro 9	Exemplo de questão da ferramenta de avaliação da RSE do Instituto Ethos.....	40
Quadro 10	Comparativo entre princípios e fundamentos da gestão da qualidade.....	42
Quadro 11	Requisitos e critérios para a gestão da qualidade.....	43
Quadro 12	Diretrizes propostas para uma ferramenta conceitual de um sistema de gestão de qualidade aplicado a organizações jornalísticas.....	47

# 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 sistema 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;

\* 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>>.

- b) levar adiante um sistema para a garantia da qualidade da informação jornalística implica, necessariamente, 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 entre-

vistas e procedimentos metodológicos específicos desenvolvidos 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 Standardization & 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

# Sistema de gestão da qualidade aplicado ao jornalismo: uma abordagem inicial<sup>1</sup>

Josenildo Luiz Guerra<sup>2</sup>

## 1 – Introdução

O debate sobre a avaliação de qualidade no jornalismo é incipiente. Embora existam iniciativas voltadas para a qualidade, como a adoção de manuais de redação, inovações tecnológicas, organização empresarial e expansão dos negócios (Christofoletti, 2010), ainda não foi efetivamente incorporada uma cultura de avaliação de qualidade como já existe em outras áreas, tanto do setor industrial como de comércio e serviços. As razões pelas quais isso acontece certamente não são plenamente conhecidas, mas algumas hipóteses consistentes podem ser ventiladas:

- mercado pouco competitivo, quando comparado a outros setores, o que resulta em pouca iniciativa para evidenciar vantagens em relação aos concorrentes;
- dificuldades para se construir parâmetros e referenciais seguros, precisos e fortemente consensuais para medição rigorosa dos produtos jornalísticos;
- uma cultura profissional e empresarial refratária a mecanismos de “fiscalização”, decorrente do presumido risco à liberdade de expressão dos produtores de conteúdo.

Muitas outras razões poderiam ser elencadas. Entretanto, há também inúmeras razões que impelem vários setores da sociedade a buscar formas de avaliar

a atuação dos meios jornalísticos dada a centralidade que eles apresentam para as sociedades democráticas. A síntese dessas várias razões pode ser expressa pelo que afirma Abdul Waheed Khan, diretor-geral assistente para a Comunicação e Informação da UNESCO, no prefácio do documento *Indicadores de Desenvolvimento da Mídia*, ao justificar que a atenção da sua organização para os meios de comunicação

“está claramente vinculada ao potencial da mídia no fortalecimento dos processos democráticos participativos, transparentes e responsáveis, considerando todos os atores da sociedade. As evidências mostram que um ambiente livre, independente e pluralista é essencial para a promoção da democracia. Ademais, ao oferecer um meio de comunicação e acesso à informação, a mídia pode ajudar a assegurar aos cidadãos e às cidadãs as ferramentas necessárias para fazer boas escolhas e a melhorar sua participação no processo decisório relativo a questões que afetam suas vidas.” (Khan, 2010, p. vii)

As preocupações manifestadas pela UNESCO em seus documentos, especificamente neste sobre Comunicação, expressam fortes consensos, construídos em debates nos quais há grande envolvimento de toda a comunidade internacional.

Tal preocupação também está presente de forma viva em inúmeras experiências concretas produzidas

1. Este artigo apresenta resultados da pesquisa “Indicadores da Qualidade da Informação Jornalística”, realizada pela UNESCO em parceria com a Rede Nacional de Observatórios da Imprensa (Renoj). Brasil, 2009.

2. Jornalista, doutor em Comunicação e Cultura Contemporânea (UFBA), professor e pesquisador da Universidade Federal de Sergipe (UFSE). Membro da Renoj e consultor da UNESCO na pesquisa “Indicadores da Qualidade da Informação Jornalística”. E-mail: jguerra@ufs.br

pelos mais diversos atores sociais, que criam mecanismos e formas de fiscalizar o trabalho dos meios de comunicação. Tratam-se dos Sistemas de Responsabilização de Mídia (MAS)<sup>3</sup>, conforme denomina Claude-Jean Bertrand. Podem ser considerados MAS “quaisquer meios de melhorar os serviços de mídia ao público, totalmente independentes do governo”. “São um misto de controle de qualidade, serviço ao consumidor, educação contínua e muito mais – não apenas, decerto, autorregulamentação”, completa (Bertrand, 2002, p. 35).

Na atuação desses sistemas, está presente de modo muito forte a preocupação com a qualidade do produto jornalístico, tendo como referência sempre a importância que a informação desempenha para o fortalecimento e a consolidação da democracia. Essas entidades visam estabelecer um comparativo entre a expectativa da sociedade em relação ao noticiário produzido com o resultado efetivo do trabalho dos jornais, a fim de estabelecer a lacuna existente entre o que é prometido e o que é entregue ao cidadão. Nesse sentido, a medida da qualidade seria inversamente proporcional ao tamanho da lacuna.

A importância da atuação dos MAS é inquestionável. A natureza básica desta atividade é o que podemos definir como “crítica de mídia”<sup>4</sup>. O exercício da crítica, contudo, tem algumas limitações, das quais três são importantes considerar aqui: 1) nem sempre são suficientemente demonstradas e obtidas com métodos claros e confiáveis; 2) em consequência, nem sempre são reconhecidas objetivamente pelos criticados; e 3) algumas chegam ao limite da competência instalada na organização para superá-las, ou seja, a organização jornalística por sua vontade própria não teria como progredir sem investimentos adicionais em pesquisa e inovação, capazes de identificar a raiz do problema e desenvolver meios para sua solução. Neste caso, os problemas apontados não são necessaria-

mente de fácil resolução e exigem esforço de tempo, dinheiro, mentes e métodos capazes de enfrentá-los.

Para suprir tais limitações, os pesquisadores da Renoi vinculados a esta proposta (Rothberg, 2010; Christofolletti, 2010; e Egypto, 2010; além do autor deste artigo)<sup>5</sup> levantam a hipótese de que a definição de Indicadores de Qualidade Jornalística, definidos e aplicados dentro de um 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 de qualidade desejáveis e quais são os vícios a serem evitados nos produtos e serviços jornalísticos.

O compromisso com a qualidade figura como central em discursos de várias organizações, jornalísticas ou não. Segundo Slack, Chambers e Johnston,

“há uma crescente consciência de que bens e serviços de alta qualidade podem dar a uma organização uma considerável vantagem competitiva. Boa qualidade reduz custos de retrabalho, refugo e devoluções e, mais importante, boa qualidade gera consumidores satisfeitos. Alguns gerentes de produção acreditam que, a longo prazo, a qualidade é o mais importante fator singular que afeta o desempenho de uma organização em relação a seus concorrentes”. (Slack, Chambers e Johnston, 2007, p. 549)

A qualidade aparece portanto como um recurso de vinculação entre a esfera da produção de bens e serviços e a esfera do consumo desses bens e serviços. Em relação aos produtores, a incorporação efetiva da gestão da qualidade e sua implementação traz vantagens competitivas para a organização, que a coloca na liderança do segmento do qual faz parte. O retorno pode vir na melhoria da imagem pública que a organização constrói em virtude dessa opção pela qualidade e, conseqüentemente, no aumento dos lucros decorrentes da condição alcançada.

3. Sistemas de Responsabilização de Mídia é a tradução portuguesa (do Brasil), de Maria Leonor Loureiro, da expressão *Media Accountability System*, cuja sigla MAS é mantida na obra de Bertrand.

4. Esta é, pelo menos, a forma como parte da academia resolveu chamar as ferramentas e atividades de responsabilização, transparência e checagem pública (*accountability*) das empresas jornalísticas. Faz-se *accountability* do Estado e não se chama isto de “crítica do Estado ou do Governo”, por exemplo.

5. A proposta de Indicadores de Qualidade Jornalística foi gestada a partir de mesas coordenadas propostas pela Renoi em dois Encontros Nacionais de Pesquisadores em Jornalismo, promovida pela Associação Brasileira de Pesquisadores em Jornalismo (SBPJor), em 2007, da qual participaram Guerra (2007), Rothberg (2007), Canela (2007) e Gentilli (2007), e 2008, com a participação de Rothberg (2008), Guerra (2008), Paulino (2008), Christofolletti (2008), Seligman (2008) e Silva (2008).

Em relação à esfera do consumo, a indicação de que um produto é de qualidade, por meio de dispositivos de certificação existentes para tal ou da experiência vivida pelo próprio consumidor ou por pessoas do seu círculo de convivência, representa uma segurança de que o produto oferecido contém efetivamente as características e a funcionalidade pretendidas pelo cliente. A indicação de qualidade confere segurança na relação de consumo, em virtude da credibilidade que o rótulo “qualidade” conquista junto aos consumidores.

No âmbito do jornalismo, tanto as organizações buscam sinalizar seu compromisso com a qualidade quanto a sociedade busca organizar-se (Bertrand, 2002), a seu modo e de diferentes formas, a fim de cobrar a qualidade dos meios jornalísticos. O desafio da qualidade, que sustentaremos nas páginas a seguir, articula duas grandes dimensões do problema: 1) a existência de ambientes sociais, culturais, políticos, econômicos, que sejam voltados para a qualidade; e 2) 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 então como “padrões de qualidade”. Em ambas as dimensões, não poderão ficar fora de consideração as demandas que a democracia apresenta para o jornalismo.

O objetivo deste artigo é propor um modelo de sistema de gestão da qualidade adaptado a organizações jornalísticas. Esse modelo é conceitual: representa uma sistematização teórica, fruto de pesquisa bibliográfica e documental, ancorada no trabalho de pesquisa que vimos desenvolvendo sobre o processo jornalístico de produção de notícias<sup>6</sup>. Carece portanto de testes e de discussões com todos os agentes necessários ao desenvolvimento de ferramentas deste tipo, como especialistas e auditores de qualidade, empresários e líderes de organizações jornalísticas, jornalistas, organizações da sociedade civil, além claro de membros da comunidade acadêmica.

Para abordar o tema, iremos realizar três movimentos: 1) entender conceitualmente o que é qualidade e quais seus termos; 2) situar o problema da avaliação de qualidade na esfera do jornalismo e apresentar experiências realizadas com tal finalidade; 3) propor a aplicação conceitual dos estudos sobre qualidade e de sistemas de gestão da qualidade ao campo do jornalismo.

## 2 - O que é qualidade?

Os estudos sobre a qualidade e sua aplicação nos ambientes organizacionais remontam o início do século XX. Sua aplicação inicial está associada à Revolução Industrial, que requeria padronização e produção em larga escala nos processos de produção. Tal exigência demandava rigor nas especificações de medida, por exemplo, para garantir que ao longo da produção não houvesse incompatibilidade entre peças que necessitariam ser juntadas na montagem do produto. Tal rigor evitava o chamado “susto dimensional”<sup>7</sup>, quando peças produzidas artesanalmente diferiam significativamente de tamanho, o que impactava em todo o restante da produção e gerava produtos “únicos”, isto é, cada um com suas próprias características e medidas. Situação impossível de ser mantida num regime de produção industrial de escala. Essa transformação é operada pela escola da Administração Científica, de Taylor, e teve na linha de montagem de Henry Ford sua maior expressão.

Sucessivamente, nos anos e décadas seguintes, o esforço sistematizador de padrões de referência vai se desenvolvendo e ampliando seus níveis de abrangência. Em sua breve recuperação histórica sobre a gestão da qualidade, Carvalho (2005, p. 2-10) destaca os precursores da área, como Shewhart, Mayo, Juran, Feigenbaum, Crosby e Deming, entre outros, e os métodos, “como gráficos de controle”, “motivação humana”, “planejamento e apuração de custos”,

6. Os resultados aqui expressos nessa parceria Renoi/UNESCO são parte também da pesquisa em andamento com financiamento do Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq) – sobre Gestão da Produção Jornalística

7. Situação que ocorria na fabricação de automóveis, quando “o tamanho de um veículo diferia bastante de outro produzido sob o mesmo projeto, devido à necessidade de ajuste nas peças feitas separadamente por diferentes artesãos, sem a utilização adequada dos conceitos de qualidade mencionados anteriormente [confiabilidade, conformidade, metrologia etc.]” (Carvalho, 2005, p. 2).



“Controle de Qualidade Total”, “Zero Defeito” etc. Ao longo de sua evolução, os conceitos de qualidade e de gestão da qualidade passam a incorporar cada vez mais elementos, que simultaneamente exigem o envolvimento sistêmico da organização em sua busca e a articulação complexa de vários fatores interrelacionados.

A evolução desses conceitos pode ser exemplificada pela expressão “eras da qualidade”, proposta por David Garvin (apud Carvalho, 2005, p. 7). Tal evolução parte de uma definição inicial baseada na verificação das características dos produtos, localizada em um setor específico da organização, o de inspeção, para a Gestão Total da Qualidade, na qual estão em jogo a diferenciação da empresa em relação aos concorrentes no mercado, os objetivos estratégicos da organização, a existência de profissionais preparados na área a fim de dar suporte a outros departamentos e, conseqüentemente, o envolvimento de toda a organização na busca pela qualidade.

Especificamente sobre a definição de qualidade, Carvalho (2005, p. 8-9) apresenta cinco abordagens, construídas por David Garvin a partir de várias definições coletadas no ambiente corporativo e na literatura<sup>8</sup>. As abordagens são as seguintes<sup>9</sup>:

- Transcendental: qualidade é sinônimo de excelência inata. É absoluta e universalmente reconhecível. Apresenta a seguinte dificuldade: pouca orientação prática.
- Baseada no produto: qualidade é uma variável precisa e mensurável, oriunda dos atributos dos produtos. Tem como corolário: melhor qualidade só com maior custo. Apresenta como dificuldade: nem sempre existe uma correspondência nítida entre os atributos do produto e a qualidade.
- Baseada no usuário: qualidade é uma variável subjetiva. Produtos de melhor qualidade atendem melhor aos desejos do consumidor. Apresenta como dificuldade: agregar referências e distinguir atributos que maximizam a satisfação.

- Baseada na produção: qualidade é uma variável precisa e mensurável, oriunda do grau de conformidade do planejado com o executado. Esta abordagem dá ênfase a ferramentas estatísticas (Controle do processo). Ponto fraco: foco na eficiência, não na eficácia<sup>10</sup>.
- Baseada no valor: abordagem de difícil aplicação, pois mistura dois conceitos distintos: excelência e valor, destacando os *trade off* qualidade versus preço. Esta abordagem dá ênfase à Engenharia/Análise de Valor (EAV).

Slack, Chambers e Johnston (2007) procuram fazer uma síntese dessas abordagens propostas por Garvin, inicialmente, em duas. Na primeira, que eles vão chamar de “visão da operação”, “qualidade é a consistente conformidade com as expectativas dos consumidores” (Slack, Chambers e Johnston, 2007, p. 551). Nesta definição, eles procuram fundir as abordagens do produto e da produção, através das expressões “conformidade” e “consistente”, que remetem a características regulares dos produtos, com as abordagens baseadas no valor e no usuário, através da expressão “expectativas dos consumidores”, pois reconhecem que “um produto ou serviço precisa atingir as expectativas dos consumidores, que podem, de fato, ser influenciados pelo preço” (Slack, Chambers e Johnston, 2007, p. 551).

Na segunda definição, os autores vão definir a qualidade a partir da “visão do consumidor”, e destacam inicialmente uma dificuldade: as expectativas dos consumidores podem ser diferentes, motivadas por inúmeros fatores subjetivos que afetam a percepção do cliente sobre o bem ou serviço que lhe é oferecido. Apesar disso, afirmam, “a qualidade precisa ser entendida do ponto de vista do consumidor porque, para o consumidor, a qualidade de um produto ou serviço em particular é aquilo que ele percebe como qualidade”. E isso afeta, conseqüentemente, a avaliação final que ele irá fazer do produto ou serviço consumido.

8. Ver Também Slack, Chambers e Jhonston (2007, p. 550-552)

9. Essas definições são reproduzidas da “Tabela 1.2: Abordagens da qualidade” (in.: Carvalho, 2005, p. 8 e 9).

10. Eficiência é a relação entre recursos dispendidos e resultados alcançados, ao passo que eficácia é a relação resultados atingidos e objetivos pretendidos.

Os autores partem então para um passo seguinte que é o de buscar uma síntese do conceito de qualidade, a partir das visões da operação e dos consumidores. Segundo eles, “a visão de qualidade da operação preocupa-se com tentar atingir certas expectativas dos consumidores. A visão de qualidade do consumidor é o que ele percebe ser o produto ou serviço”. Propõem então que qualidade pode ser definida como “o grau de adequação entre as expectativas dos consumidores e a percepção deles do produto ou serviço” (Slack, Chambers e Johnston, 2007, p. 552-553).

Eles propõem duas dimensões da avaliação de qualidade: a primeira, o esforço e a competência organizacional instalada para identificar e atingir as expectativas dos consumidores; a segunda, não basta que a organização atinja tais expectativas com seus produtos e serviços, é preciso que o cliente perceba suas expectativas no produto ou serviço consumido. Essas duas dimensões vão gerar dois domínios na determinação da qualidade percebida, segundo os autores: o domínio da operação e o domínio dos consumidores<sup>11</sup>.

No domínio da operação, sob responsabilidade direta da organização que busca a qualidade, estão: 1) a definição de um conceito de produto ou de serviço; 2) a definição de especificações de qualidade da organização e 3) a produção e a oferta do produto ou serviço real a ser disponibilizado. Pressupõe-se, neste domínio, que a organização capte corretamente quais são as expectativas dos consumidores, pois isso será essencial para a definição de um conceito de produto ou serviço capaz de satisfazê-las. Também pressupõe-se que tal conceito será detalhadamente descrito por meio de especificações que mantenham e refinem as expectativas dos consumidores. Por fim, pressupõe-se igualmente que na produção e na oferta do bem ou do serviço, as expectativas que geraram o conceito e as especificações também estejam contempladas.

No domínio do consumidor, estão as expectativas<sup>12</sup> por ele apresentadas, que determinam não apenas o que ele “quer”, mas também estabelecem um “nível” do considerado satisfatório. Por mais que objetivamente o produto possa ajustar-se às suas expectativas, ele pode não achar assim, e eis que o negócio não é fechado. O problema neste caso poderá ser a forma como a comunicação do produto, que envolve não apenas a estratégia de publicidade, mas também a da apresentação (exposição na vitrine da loja, embalagem etc.) feita para o cliente. Um típico problema de *marketing*.

Se o consumidor não percebe o produto ou serviço como compatível com as suas expectativas, tem-se aí uma grande lacuna que afeta consideravelmente a percepção da qualidade do produto ou serviço em questão. Para Slack, Chambers e Johnston, quando isso acontece, há pelo menos outras quatro lacunas, dentro do modelo, que podem explicar o problema:

1) lacuna entre as expectativas do consumidor e a definição do conceito do produto ou serviço: a organização não interpretou corretamente as expectativas e gerou um conceito inadequado a elas; ou interpretou adequadamente as expectativas, mas definiu um conceito defeituoso;

2) lacuna entre o conceito do produto e as especificações: embora o conceito esteja correto, as especificações dele derivadas não foram feitas corretamente;

3) lacuna entre as especificações e as características finais do produto ou serviço: quando as especificações estão corretas, o problema é gerado no processo de produção, motivado por diversas ordens de questões, como insumos impróprios, inabilidade dos operadores, mal funcionamento dos equipamentos etc., que não permitem que se alcance as especificações pretendidas;

4) lacuna entre características reais e a imagem comunicada do produto: ocorre quando a comunicação externa da organização ou imagem do produto não

11. Esta distinção está apresentada na “Fig. 17.4 – Domínio dos consumidores e domínio da operação na determinação da qualidade percebida” (Parasuraman apud Slack, Chambers e Johnston, 2007, p. 554) e é com base nela que a apresentação dos domínios da operação e do consumidor são apresentados, na sequência.

12. A diferença entre as “expectativas dos consumidores” no domínio da operação e do consumidor, é que naquele trata-se de “expectativas” conforme a interpretação da organização, portanto, sempre serão expectativas de certa forma presumidas, ao passo que no segundo domínio, são efetivamente as expectativas reais que o próprio consumidor aplica na avaliação dos produtos a consumir.



conferem com as suas características reais, desconformidade que pode ter sido provocada por uma função de *marketing* que oferece expectativas não condizentes com o produto real.

Até o momento, foi possível analisar o conceito de qualidade e identificar aspectos extremamente importantes relacionados a ele, como as expectativas dos consumidores, conceitos e especificações de produtos, lacunas de “qualidade” etc. Desta rápida exposição, é possível constatar seguramente que se trata de um conceito e uma preocupação que atravessam toda uma organização: desde os responsáveis pela interpretação das expectativas dos consumidores, passando pelo setor de desenvolvimento de produtos, pela equipe de produção, até a equipe externa encarregada de entregar o produto ao consumidor final.

Tal centralidade que a qualidade adquire nas organizações contemporâneas decorre do seu papel estratégico para a própria sobrevivência da organização em mercados cada vez mais competitivos<sup>13</sup>. Cabe reforçar aqui o que já foi dito na introdução, sobre a convicção de alguns gerentes de produção que, a longo prazo, a qualidade tende a ser mais importante fator singular que afeta o desempenho de uma organização em relação a seus concorrentes (Slack, Chambers e Johnston, 2007, p. 549). Isso implica, como consequências, a análise de cenários mais amplos assim como de uma escala temporal também de longo prazo.

De acordo com Paladini, duas são as dimensões básicas da qualidade dentro de uma visão estratégica: “(1) a dimensão espacial, que inclui a organização como um todo e o ambiente onde ela está inserida e (2) a dimensão temporal, em que são analisadas variáveis que vão se alterando ao longo do tempo, como o progresso tecnológico e o gosto ou os desejos de um grupo de consumidores” (Paladini, 2007, p. 26). Apesar disso, ele deixa claro que tal postura não exclui “os níveis gerenciais táticos e operacionais de adotarem posturas estratégicas, até porque suas

ações podem constituir-se em diferencial estratégico para a organização”. Certamente, não há como incorporar a qualidade como dimensão estratégica, de forma efetiva, sem que haja envolvimento de todos os níveis e setores organizacionais.

A importância da perspectiva estratégica da qualidade para uma organização é que ela será o elemento indutor de toda uma cultura organizacional voltada para a melhoria contínua do seu desempenho. Assim, para Paladini,

“A expressão ‘perspectiva estratégica da qualidade’ mostra um contexto bem definido. De fato, trata-se da colocação da qualidade em um contexto amplo, em geral de longo prazo, em que a qualidade não é vista de forma isolada, mas inserida em um modelo em que se consideram os aspectos essenciais da sobrevivência da organização e de como a qualidade os afeta e é por eles influenciada. Ao mesmo tempo, essa expressão chama a atenção para uma visão de longo prazo, em que se analisam tanto os reflexos que uma gestão que prioriza a qualidade costuma trazer, como se definem as ações que podem garantir posições consolidadas da organização no mercado.(Paladini, 2005, p. 27)

Em especial, o autor destaca que tal perspectiva “aumenta sua importância e a responsabilidade pelas tomadas de decisão que dizem respeito às formas de planejar e desenvolver sua implementação conceitual e prática nas organizações” (2005, p. 27). Neste ponto, Paladini remete o problema para os sistemas de gestão da qualidade das organizações, que estabelecem políticas e objetivos de qualidade, definem os meios para que se os alcancem, e dirigem e controlam a organização nas ações relacionadas à qualidade<sup>14</sup>. Em síntese, um sistema de gestão de qualidade representa a forma como uma organização concebe e implementa as ações de qualidade em seu interior. O primeiro passo, em tese, para uma organização obter êxito, portanto, em relação à qualidade de seus produtos e serviços é desenvolver um bom sistema de gestão da qualidade.

13. “Em sua visão mais simples, as ações estratégicas são aquelas que têm impacto direto na sobrevivência das organizações” (Paladini, 2005, p. 26).

14. Essa conceituação de sistemas de gestão da qualidade tem como referência a norma ABNT NBR ISO 9000:2008.

O tema da gestão da qualidade nós iremos retomar na parte 3, quando serão apresentados dois modelos de referência, a partir dos quais iremos propor o nosso. Para este momento, entretanto, vamos apresentar os desafios que o tema da qualidade tem para ser incorporado tanto na reflexão teórica quanto na prática profissional jornalística, assim como analisar algumas experiências de avaliação de qualidade na área.

## 2.1 – O tema da qualidade na área do jornalismo

Na literatura jornalística, há uma lacuna muito grande de estudos sobre qualidade jornalística. Pinto e Marinho (2003, p. 4) ressaltam que dos poucos estudos existentes, a maior parte aborda a questão de forma indireta. Eles identificaram basicamente três pólos de interesse: a) a qualidade como uma característica da organização e do produto; b) a qualidade entendida como serviço público; c) a qualidade vista como um investimento estratégico. Os três pólos, na verdade, refletem três dimensões do problema, que se complementam.

A ausência sistemática do assunto na agenda acadêmica e profissional é um sintoma dos grandes desafios que o tema requer, que envolve desde aspectos teóricos relacionados a princípios que em tese seriam “referências de qualidade” até uma cultura empresarial e profissional cautelosa a ferramentas de avaliação de seu trabalho, seja por receio de sofrer influências indevidas seja por receio de revelar suas fragilidades.

Uma das premissas básicas para a discussão e o desenvolvimento de ferramentas de avaliação de qualidade é o amplo consenso entre diferentes partes envolvidas e interessadas na construção de tais referências, resultado de amplos debates e consultas. No caso da norma ABNT NBR ISO 9000, por exemplo:

“As Normas Brasileiras, cujo conteúdo é de responsabilidade dos Comitês Brasileiros (ABNT/CB), dos Organismos de Normalização Setorial (ABNT/NOS) e das Comissões de Estudo Especiais Temporárias (ABNT/CEET), são elaboradas por Comissões de Estudo (CE), formadas por representantes dos setores envolvidos, delas fazendo parte: produtores, consumidores e neutros (universidades, laboratórios e outros).

A ABNT NBR ISO 9000 foi elaborada no Comitê Brasileiro da Qualidade (ABNT/CB-25), pela Comissão de Estudo de Fundamentos e Vocabulá-

rio (CE-25:001.01). O Projeto circulou em Consulta Nacional conforme Edital Especial de 07.12.2000, com o número de Projeto ABNT NBR ISO 9000. Seu Projeto de Emenda 1 circulou em Consulta Nacional conforme Edital nº 10, de 31.10.2005.” (ABNT NBR ISO 9000:2005, p. iv)

Essa questão se torna relevante porque na área do jornalismo há fortes correntes de natureza crítica, tanto do ponto de vista teórico quanto do político, que contestam duramente o conjunto de valores éticos e de procedimentos técnicos que estruturam o jornalismo como atividade social e profissional. Reflexo disso é percebido por Canela, por exemplo, na discussão sobre o compromisso do jornalismo com o desenvolvimento das nações, em cujo âmbito as posições estão longe da unanimidade:

No ensino da profissão, há os que defendem a valorização de profissionais especializados nas técnicas do jornalismo (o que é um *lead*, por exemplo); há outros que sustentam a formação de jornalistas minimamente preparados para trabalhar conteúdos específicos. Por esta última lógica, em países como os latino-americanos, as questões relativas à promoção e proteção dos direitos humanos, a pobreza, a desigualdade deveriam contar com posições de destaque. Adicionalmente, e aqui o problema é ainda mais complexo, há aqueles que veem com elevado ceticismo a capacidade de a mídia noticiosa “tradicional” (jornais impressos, revistas, rádio, televisão) exercer um papel decisivo a fim de promover acréscimos significativos nos níveis de desenvolvimento que possuímos. Não por outra razão, associam a ideia da “comunicação para o desenvolvimento” a outros processos comunicacionais – para além daqueles capitaneados pelos mass media.

Do outro lado da fronteira estão os defensores da grande mídia como sendo uma instituição *sine qua non* para a consolidação das democracias e, portanto, para o desenvolvimento das nações adeptas, ao menos formalmente, deste regime. Há, ainda, inúmeras posições intermediárias nesse espectro. (Canela, 2007, p. 2)

As razões para essa multiplicidade de posições são inúmeras. A fim de sistematizá-la, podemos caracterizar o surgimento desse dissenso em três momentos: 1) a crítica aos fundamentos gnosiológicos que estruturam o jornalismo; 2) as consequências para os referenciais éticos e técnicos decorrentes dessa crítica

e, por fim, 3) o questionamento sobre o papel social do jornalismo nas sociedades democráticas resultante de ambos os movimentos anteriores. Não é objetivo deste artigo desenvolver as causas dessas divergências e suas implicações para o jornalismo.

De qualquer forma, há fortes consensos também. Todas as ferramentas a serem analisadas no tópico a seguir, desenvolvidas tanto no Brasil como na América Latina, Estados Unidos e Europa, de avaliação de qualidade aplicadas ao jornalismo, reforçam princípios e fundamentos tradicionalmente ligados as responsabilidades dos jornalistas nas sociedades democráticas. Especificamente, em relação aos jornalistas brasileiros, Rothberg (2010) apresenta dados de pesquisa feita com 179 profissionais que apontam mais de 90% de concordância entre eles quanto a temas como compromisso com a pluralidade, respeito a códigos de ética, importância de mecanismos de regulação interna etc.

Para o nosso escopo, serão consideradas esses referenciais recorrentemente citados no âmbito das sociedades democráticas, decorrente do papel que se espera o jornalismo venha a desempenhar no seu interior. De acordo com Norris & Odugbemi (2008, p. 28)<sup>15</sup>, papel deve ser entendido como um conjunto de expectativas que governam o comportamento das pessoas e instituições para o desempenho de uma particular função na sociedade, e que tem uma dimensão simultaneamente normativa e empírica.

Para os autores, três são os papéis fundamentais dos jornalistas: *Watchdogs*, a clássica noção de quarto poder, com os meios estabelecendo um contrapeso aos poderes executivo, legislativo e judiciário; *Agenda-setters*, a atribuição de destaque a temas de importância pública e política; e *Gate-keepers*, a abertura para a pluralidade de pontos de vista envolvidos na

discussão dos mais diversos assuntos (Norris & Odugbemi, 2008, p. 30-32).

De forma similar, Canela também aponta que os meios deveriam atuar<sup>16</sup>:

- a) contribuindo para o agendamento dos temas prioritários para o desenvolvimento humano;
- b) atuando como instituição central no sistema de freios-e-contrapesos dos regimes democráticos, colaborando para que os governos (mas também o setor privado e a sociedade civil) sejam mais responsáveis (*accountable*) na formulação, execução, monitoramento e avaliação as políticas públicas;
- c) informando, de maneira contextualizada, os cidadãos e cidadãs de tal forma que estes possam participar de modo ainda mais ativo da vida política, fiscalizando e cobrando a promoção de todos os direitos humanos (Canela, 2007).

Para acompanhar os meios no cumprimento de seu papel, Canela advoga também a necessidade de os diversos atores da sociedade civil desencadear ações de “observação de mídia”, cuja importância se justifica por duas razões:

- a) colabora para que a mídia, enquanto instituição central para as democracias atuais, também seja mais responsiva; b) permite um diálogo mais qualificado e uma estratégia de cooperação mais eficaz, efetiva e eficiente com os atores da chamada mídia noticiosa com vistas a alcançarmos uma sociedade com índices de desenvolvimento humano mais elevados e com direitos de crianças e adolescentes priorizados”. (Canela, 2007)

É dessa condição pública que o trabalho jornalístico adquire em função do seu papel nas sociedades democráticas, que o interesse público aparece como um Valor-Notícia de Referência Universal<sup>17</sup>. O interesse

15. “‘Roles’ are understood as a set of expectations governing the behavior of persons and institutions holding a particular function in society; a set of norms, values and standards that defines how persons and institutions should and do work. Roles therefore have both normative and empirical dimensions. Understanding roles requires a clear vision of the idea of democratic governance and the public sphere, the ideal context within which journalists operate, providing the benchmark to evaluate their actual performance” (Norris and Odugbemi, 2008, p. 28)

16. De acordo com Canela (2007), ressalvada a complexidade do debate, é importante estabelecer a premissa da qual parte para o estabelecimento dessas funções: “1) ainda que compartilhem das análises que apontam as sérias questões regulatórias envolvendo os *mass media*, discutidas sob o guarda-chuva das chamadas Políticas Públicas de Comunicação, estamos sustentando a ideia de que a mídia noticiosa “tradicional” pode e deve desempenhar um papel central nos processos de desenvolvimento das nações”.

17. O conceito de Valor-Notícia de Referência representa os valores-notícia efetivamente incorporados por organizações no seu trabalho ativo de produção de notícias. Eles diferem dos Valores-Notícia Potenciais, isto é, as expectativas que podem existir junto a audiências e à sociedade, mas não são efetivamente ainda incorporados pelas organizações. Quando se afirma que o interesse público é um Valor-Notícia de Referência Universal, afirma-se que, no âmbito das sociedades democráticas, ele necessariamente deve ser considerado pelas organizações, dado o papel que a sociedade atribui e exige da instituição jornalística. Para uma discussão mais detalhada sobre valor-notícia, Valor-Notícia de Referência e Valor-Notícia Potencial, ver Guerra (2008, p. 226-238).

público, assim considerado, aponta um princípio de orientação para o trabalho jornalístico, mas também para um sinal de alerta, pois a divulgação de notícias além de constituir a oferta pública de informações a partir das quais os cidadãos tomam conhecimento dos fatos que acontecem para além do raio de sua experiência direta, pode provocar conseqüências na vida de pessoas independentemente da intenção do emissor.

Assim, três fatores tornam a notícia um produto que extrapola seu caráter meramente comercial, que eventualmente se esgotaria numa relação de consumo privado entre organizações e suas audiências: 1) ela se constitui numa das mais importantes fontes de acesso ao direito à informação dos cidadãos (Gentili, 2005); 2) ela contribui para a formação da agenda de temas sobre os quais os cidadãos irão discutir e formar suas próprias convicções sobre as mais diversas esferas da vida social (Gomes, 2004) e 3) acrescento, ela é potencialmente geradora de “impacto público”, isto é, a capacidade de provocar conseqüências práticas na vida das pessoas (Guerra, 2008). Nessas três dimensões, toda organização jornalística ao disponibilizar seu conteúdo para a sociedade, faz com que as conseqüências do que é noticiado não fique restrita à mera relação de consumo privado entre quem ofertou e quem consumiu a informação.

Essa compreensão é a que orienta as várias experiências de qualidade que serão apresentadas na sequência. Quando retomarmos, porém, a discussão sobre o conceito de qualidade no tópico 3, essas considerações relacionadas ao interesse público como Valor-Notícia de Referência Universal deverão ser reintroduzidas a fim de melhor especificar o conceito de qualidade quando aplicado ao jornalismo.

## 2.2 – Experiências de avaliação de qualidade no jornalismo

A avaliação de qualidade no jornalismo pode ser considerada em dois âmbitos: um mais genérico, relativo ao ambiente no qual as organizações atuam; outro, mais específico, relativo aos resultados diretos do trabalho da organização. No primeiro âmbito, são avaliadas as condições que a sociedade oferece, em termos políticos, tecnológicos, econômicos, sociais,

culturais, para a prática do jornalismo. Tais condições impactam diretamente no modo como a organização produz jornalismo e, conseqüentemente, afeta também o nível de seus resultados. O problema neste âmbito é que a organização não tem controle sobre as variáveis, que são operadas por inúmeras instituições e organizações, e da forma como elas se relacionam. Embora haja aspectos que também são de sua responsabilidade.

No segundo âmbito, estamos nos limites da capacidade de autonomia relativa da organização. Ela não tem o poder de definir todos os termos que regem sua atuação, como demonstrado no caso das variáveis ambientais. Mas, está sob seu poder decidir nas questões que dependem apenas de si e como se portar nas questões que envolvam terceiros ou parceiros.

No primeiro âmbito, nós iremos apresentar a experiência da UNESCO na elaboração de uma ferramenta para avaliar o ambiente no qual os meios atuam e qual a sua capacidade para proporcionar meios comprometidos com os valores e as práticas democráticas.

### 2.2.1 – Indicadores de desenvolvimento da mídia: análise ambiental

Os mecanismos de avaliação ambiental analisam o ambiente no qual os meios estão atuando. Chiavenato define ambiente como

“a própria sociedade que, por sua vez, é constituída de outras empresas e organizações, clientes, fornecedores, concorrentes, agências reguladoras etc. As empresas não vivem no vácuo, não estão isoladas nem são totalmente autossuficientes, mas funcionam dentro de um contexto do qual dependem para sobreviver e crescer”. (Chiavenato, 2007, p. 81)

As características do ambiente podem ser ainda analisadas em função dos níveis de condições que apresentam para as organizações. Esses níveis são de três tipos: estruturais, conjunturais e situacionais (Guerra, 2008, p. 153). No primeiro nível, as características se apresentam fortemente arraigadas no ambiente, o que gera estabilidade e conseqüentemente maior dificuldade de mudanças. Isso não é necessariamente positivo ou negativo. Para tal avaliação dependem os valores sociais considerados: um am-

ambiente com sólidas estruturas democráticas é considerado positivo para sociedades que se pretendem democráticas; mas um ambiente caracterizado por estruturas oligárquicas representa um grande desafio de mudança para sociedades que pretendam alcançar uma democracia.

No nível conjuntural, as características do ambiente são definidas e percebidas em função de uma particular combinação de variáveis e fatores num determinado período de tempo. Nessa situação, o ambiente se mostra estável durante tal período, mas as características podem ser alteradas mais facilmente, quando comparado com o nível estrutural. E o nível situacional representa janelas, seja de oportunidades ou de prejuízo, dentro das condições estruturais e situacionais, que geram ações não necessariamente previstas nas condições estruturais e conjunturais.

O ambiente se torna portanto condição essencial para a existência de organizações voltadas para a qualidade. Se nele as variáveis sinalizarem para a qualidade, como uma economia que premie a excelência, uma política que respeite os direitos e os processos previamente definidos de encaminhamento dos diversos interesses, uma tecnologia capaz de alcançar os melhores desempenhos possíveis etc., está-se configurado um ambiente que potencializa o compromisso e o desempenho das organizações que buscam a qualidade. O oposto acontece se a economia apresenta baixo nível de competitividade, se as relações políticas são nebulosas e definidas pela força, se a tecnologia é obsoleta etc.; logo, não se apresentam as condições requeridas para que as organizações sejam recompensadas no seu esforço de qualidade.

No âmbito da comunicação e do jornalismo, especificamente, o documento de referência, pela amplitude e consistência, é o *Indicadores de Desenvolvimento da Mídia*, produzido pela UNESCO, que sistematiza características essenciais para o ambiente midiático capazes de permitir o florescimento da liberdade de expressão, a independência e a pluralidade<sup>18</sup>.

Ele foi desenvolvido no âmbito do Programa Internacional para o Desenvolvimento da Comunicação, cujo propósito é contribuir para o desenvolvimento sustentável, para a democracia e a boa governança, estimulando o acesso universal para a distribuição da informação e do conhecimento através do fortalecimento das capacidades de países em desenvolvimento e dos países em transição no campo dos meios impressos e eletrônicos (UNESCO, 2008, p. 4).

O documento está organizado estruturalmente em cinco grandes categorias de princípios que norteiam o papel dos meios em sociedades democráticas. A partir destas, são destacadas, para cada uma, subcategorias que refinam a compreensão das categorias principais. E para cada sub-subcategoria, são definidos indicadores-chave que apontam com precisão os itens que devem ser analisados para fins de avaliação do sistema. Além disso, dentro de cada indicador, são sugeridos meios de verificação do item em análise. São cinco as categorias para analisar, segundo o documento, o desenvolvimento da comunicação num determinado ambiente.

A primeira é a existência de “um sistema regulatório favorável à liberdade de expressão, ao pluralismo e à diversidade da mídia”. Neste item, o que está em avaliação é a existência de um marco regulatório, político e legal, que proteja e promova a liberdade de expressão e da informação, baseado nas melhores práticas e padrões internacionais, e desenvolvidas com a participação da sociedade civil. Os indicadores que avaliam esta categoria vão apontar o grau de garantias legais e políticas que asseguram as prerrogativas relativas às liberdades de informação e de expressão necessárias ao trabalho jornalístico.

A segunda categoria abrange a “pluralidade e a diversidade da mídia, a igualdade de condições no plano econômico e a transparência na propriedade”. Nela, avalia-se o apoio do estado na promoção do desenvolvimento do setor de mídia, de modo a prevenir a concentração indevida e assegurar a plurali-

18. No Brasil, foi desenvolvido também um documento semelhante pelo Intervozes, “Contribuições para a construção de indicadores do direito à comunicação” (2010). Pela semelhança de escopo, inclusive, Intervozes e a representação da UNESCO no Brasil, juntamente com o Laboratório de Políticas de Comunicação da Universidade de Brasília e o Núcleo de Estudos Transdisciplinares de Comunicação e Consciência da Universidade Federal do Rio de Janeiro, iniciaram uma parceria em 2009 para desenvolver conjuntamente os indicadores e promover testes para sua aplicação no Brasil.



dade e a transparência de propriedade. Se no primeiro conjunto de indicadores o foco está nos aspectos jurídicos e políticos, neste segundo conjunto o objetivo é assegurar um controle diversificado dos meios, tanto nos aspectos econômicos quanto nos aspectos políticos e sociais. Inclusive com a devida identificação dos controladores.

A terceira categoria considera “a mídia como plataforma para o discurso democrático”. Sugere que os meios, em um clima no qual prevalece a autorregulamentação e o respeito à profissão de jornalista, refletem e representam a diversidade de pontos de vista e interesses na sociedade, incluindo os grupos marginalizados. Com base nesta categoria, os indicadores devem avaliar o acesso que os diferentes atores sociais têm aos meios de comunicação, o que lhes garante espaço de expressão de seus interesses e convicções, quanto as condições existentes para assegurar que os meios funcionem como *locus* no qual as diferentes vozes possam ter acesso, de forma mediada ou não pela atividade jornalística.

A quarta categoria remete à “capacitação profissional e a instituições de apoio à liberdade de expressão, ao pluralismo e à diversidade”. O conjunto de indicadores incluídos nesta categoria avalia se os jornalistas têm acesso à capacitação e ao desenvolvimento profissional, seja por meio de cursos de curta duração ou por meio de formação acadêmica. Avalia-se, neste caso, o quanto a sociedade e as próprias organizações estão preocupadas com a qualificação dos profissionais. Além desse aspecto, avalia também a existência de organizações da sociedade civil e de classe, que refletem e atuam na fiscalização e na apresentação de demandas de melhoria para o setor.

Por fim, a quinta categoria analisa se “a capacidade infraestrutural é suficiente para sustentar uma mídia independente e pluralista”. O objetivo é avaliar se o setor de mídia é caracterizado por alto ou crescente nível de acesso público, incluindo grupos marginalizados, e o uso eficiente de tecnologia para captar e distribuir notícias e informações, apropriados

ao contexto local. A ênfase neste conjunto de indicadores está na existência de tecnologia e infraestrutura disponível para viabilizar o acesso dos diferentes atores sociais aos canais de expressão possibilitados pelos meios.

As cinco categorias de indicadores contribuem para a produção de um diagnóstico sobre o grau de desenvolvimento do sistema de comunicação num dado país. E como indicadores, afirma o documento, são ferramentas de diagnóstico, não mandamentos, elaborados com o propósito de assistir programas de desenvolvimento de mídia, não de impor condicionantes (UNESCO, 2008, p. 5)<sup>19</sup>.

O objetivo do *Indicadores de Desenvolvimento da Mídia* é oferecer uma ferramenta de análise ambiental, haja vista as várias dimensões que procura analisar, que vão desde o ordenamento jurídico e político do país até a existência de grupos vulneráveis e o exercício da liberdade de expressão para promoção de seus interesses e valores. Neste ambiente, há portanto diversos tipos de instituições e organizações: governos, movimentos sociais, associações profissionais e também organizações jornalísticas, obviamente. Todas com uma parcela de responsabilidade, que incluem direitos e deveres, voltados à construção de um sistema que efetivamente esteja a serviço da democracia e do desenvolvimento social.

Para os objetivos da discussão de qualidade que temos empreendido, é importante destacar como, na análise geral do ambiente proporcionado pelo documento da UNESCO, estão previstos itens de avaliação de responsabilidade direta das organizações jornalísticas, relativas à sua postura em relação à sociedade, aos governos e autoridades políticas, aos anunciantes e grupos econômicos, aos profissionais e entidades de classe, à sociedade civil, seja por meio de movimentos sociais ou por meio de movimentos de monitoramento de mídia.

Embora esses cinco referenciais não possam ser aplicados diretamente a um processo de avaliação organizacional voltado a certificação de qualidade,

---

19. De acordo com Puddephatt, o documento da UNESCO provê uma ferramenta de avaliação que permite avaliar o ambiente de mídia, identificando suas fraquezas e deficiências. Não tem o objetivo de gerar *ranking*, mas de identificar áreas nas quais sejam necessárias intervenções (2008, p. 57).

eles oferecem parâmetros aplicáveis à condução das organizações jornalísticas por parte de suas lideranças. Isto é, a partir daqueles indicadores, as próprias organizações têm uma referência de como se portar em relação a eles. Por exemplo, se há “um sistema de regulação que conduza à liberdade de expressão, ao pluralismo e à diversidade”, é porque a liberdade de expressão, o pluralismo e a diversidade são valores e práticas aos quais as organizações devem estar apegadas.

Em consequência, eles se convertem automaticamente num requisito que as organizações, individualmente, devem atingir. Além disso, a organização em seu processo de planejamento interno deve levar em conta as características do ambiente em que atua para avaliar sua forma de inserção autossustentável dentro dele. A leitura do ambiente em relação àqueles cinco indicadores fornece portanto melhores condições para a organização planejar sua forma de atuação, visando à excelência de gestão e à qualidade de seus produtos.

O Quadro 1 aponta justamente os itens de avaliação do documento que acarretam responsabilidades

diretas para a organização, pois a avaliação do ambiente vai passar pelo nível de respostas positivas que as organizações fornecerem. Afinal, o nível de desenvolvimento do sistema passa necessariamente pelo nível de envolvimento das organizações jornalísticas com os ideais que orientam a atuação dos meios nas sociedades democráticas. Não apenas o envolvimento das organizações, claro, uma vez que o estado e a sociedade civil devem ser atuantes na construção de um sistema estruturado em prol do interesse público. Mas, dificilmente resultados como esses serão alcançados sem que as organizações do setor estejam efetivamente comprometidas com isso.

A medida do grau efetivo de comprometimento das organizações será feita por ferramentas exclusivamente elaboradas para avaliar sua gestão, seus processos e seus produtos. Mas, tais ferramentas têm no documento da UNESCO um conjunto de referências, detalhadas e abrangentes, que apontam importantes itens a serem avaliados.

### Quadro 1 – Indicadores cujas responsabilidades recaem diretamente sobre as organizações

Documento UNESCO			Comentários sobre implicações/responsabilidades que recaem sobre organizações e exigem delas decisões e ações voltadas a seu atendimento
Categoria	Subcategoria	Indicador	
1) Um sistema regulatório favorável à liberdade de expressão, ao pluralismo e à diversidade da mídia	A) Marco jurídico e político	1.2) Direito à informação é garantido por lei e respeitado na prática	- a organização deve adotar uma política transparente para fornecer estatísticas sobre as demandas e atendimentos que chegam a ela e como são resolvidos.
2) Pluralidade e diversidade da mídia, igualdade de condições no plano econômico e transparência na propriedade	A) Concentração de mídia	2.1) O Estado adota medidas positivas de promoção da pluralidade da mídia	- a responsabilidade da organização neste conjunto de indicadores está em fornecer informações públicas a respeito do tamanho do seu negócio, da sua fatia de mercado, dos seus controladores, a fim de permitir que a sociedade avalie qual a força que ela dispõe no setor; - nesse conjunto de indicadores, embora seja a responsabilidade do estado em agir, a organização que busca a qualidade como meta deve agir de modo transparente com a sociedade e seus <i>stakeholders</i> .
	E) Publicidade	2.11) Regulamentação eficaz que rege a publicidade na mídia	- neste caso, cabe às organizações jornalísticas firmarem posição pública, preferencialmente documentada, acerca de compromissos relativos ao tempo e espaço destinado à publicidade, quando aplicável, e o respeito a códigos de ética que regulam as práticas publicitárias.

**Quadro 1 – continua**

Documento UNESCO			Comentários sobre implicações/responsabilidades que recaem sobre organizações e exigem delas decisões e ações voltadas a seu atendimento
Categoria	Subcategoria	Indicador	
3) A mídia como plataforma para o discurso democrático	A) A mídia reflete a diversidade da sociedade	3.1) As mídias pública, privada e comunitária atendem às necessidades de todos os grupos da sociedade	- a responsabilidade das organizações pode estar em assumir o compromisso e efetivamente implantar ações para atender demandas relativas à abertura de espaço para grupos minoritários e marginalizados;
	C) Autorregulamentação da mídia	3.7) As mídias impressa e eletrônica possuem mecanismos eficazes de autorregulamentação	- às organizações cabem, portanto, criar e adotar códigos de ética, disseminá-los tanto entre seus profissionais como publicamente, manter órgãos de autorregulação e garantir sua independência a fim de que pautem seu trabalho estritamente baseado nos padrões éticos e técnicos de referência
	D) Requisitos para justiça e imparcialidade	3.9) Código de radiodifusão efetivo definindo os requisitos de justiça e imparcialidade	- cabe às organizações produzir ou aceitar os referidos códigos, com as citadas prescrições, e efetivamente respeitá-los
	E) Níveis de confiança da população na mídia	3.11) A população demonstra níveis elevados de confiança na mídia 3.12) Os órgãos da mídia são sensíveis às opiniões da população acerca do seu trabalho	- a organização pode ou deve estar comprometida tanto em estimular quanto realizar, por si mesma, pesquisas sobre níveis de reconhecimento público sobre o sistema ou sobre a própria organização - neste item, são listadas responsabilidades diretas da organização tanto em produzir pesquisas sobre a percepção da audiência em relação ao resultado do trabalho da organização, quando em abrir canais e efetivamente oferecer interlocução com o público.
	F) Segurança dos jornalistas	3.13) os jornalistas, o pessoal associado da imprensa e os órgãos da imprensa podem exercer a profissão em segurança 3.14) O exercício da função da mídia não é prejudicado por um clima de insegurança	- as organizações devem estar comprometidas com a saúde e a segurança dos profissionais, conseqüentemente, prover os meios de garantia para tais requisitos - as organizações são responsáveis por garantir condições de segurança para que o jornalista execute seu trabalho sem receios, temores ou ameaças
4) Capacitação profissional e instituições de apoio à liberdade de expressão, ao pluralismo e à diversidade	A) Oferta de capacitação profissional na área da mídia	4.1) os profissionais têm acesso à capacitação apropriada às suas necessidades	- todos estes itens revelam a importância que o sistema dá à formação dos jornalistas e conseqüentemente cobra das organizações o compromisso por manter e estimular programas de formação e capacitação dos profissionais.
		4.2) os gerentes da mídia, incluindo os diretores de empresas, têm acesso à capacitação apropriada às suas necessidades	- as organizações são cobradas a oferecer treinamento também a seu corpo gerencial



## Quadro 1 – continua

Documento UNESCO			Comentários sobre implicações/responsabilidades que recaem sobre organizações e exigem delas decisões e ações voltadas a seu atendimento
Categoria	Subcategoria	Indicador	
		4.3) A capacitação habilita os profissionais da mídia a compreender a democracia e o desenvolvimento	- cabe às organizações preparar seus profissionais para a compreensão dos temas relacionados à democracia e ao desenvolvimento.
	D) Presença de organizações da sociedade civil (OSCs)	4.8) As OSCs oferecem <i>advocacy</i> direta sobre questões de liberdade de expressão	- cabe às organizações respeitar o trabalho dessas organizações e contribuir, sempre que possível e necessário, a fim de permitir a participação da sociedade na avaliação do seu trabalho
5) A capacidade infraestrutural é suficiente para sustentar uma mídia independente e pluralista	A) Disponibilidade e uso de recursos técnicos pela mídia	5.1) Os órgãos da mídia têm acesso a recursos técnicos modernos para a apuração, produção e distribuição da notícia	- o item avalia tanto a disponibilidade e a permissão das autoridades competentes às modernas tecnologias quanto requer, por parte das organizações, a atualização e o funcionamento a partir do que de mais desenvolvido existe para o setor.

### 2.2.2 – Parâmetros de avaliação de organizações jornalísticas

As pesquisas de avaliação de produtos jornalísticos são relativamente bastante disseminadas, sobretudo no meio acadêmico, nas quais se avaliam vários aspectos de produtos jornalísticos disponibilizados no mercado, tais como temas abordados, fontes ouvidas, enquadramentos etc.<sup>20</sup>. No entanto, quando se faz um recorte a partir da pretensão expressa de prover uma avaliação de qualidade, o número cai significativamente. Pinto e Marinho (2003, p. 4) ressaltam ainda que dos poucos estudos existentes, a maior parte aborda a questão de forma indireta.

Na apresentação dessas experiências, um aspecto central da discussão está na definição dos parâmetros e da metodologia de aplicação desses parâmetros. Quando falamos de parâmetros, entretanto, dentro de uma perspectiva de avaliação de qualidade, estamos nos referindo na verdade a um conjunto articu-

lado de três conceitos que permitem realizar uma avaliação de desempenho:

**Requisitos:** que expressam a necessidade ou a expectativa em relação a um produto, geralmente, de forma implícita ou explícita (NBR ISO 9001:2008, p. 8). Exemplo: a “pluralidade de pontos de vista nas matérias jornalísticas que abordem situações de conflito” é uma necessidade e uma expectativa da sociedade em relação ao conteúdo noticioso.

**Indicador:** é o mecanismo de medição do grau de conformidade do produto ao requisito<sup>21</sup>. Exemplo: para se avaliar o requisito “pluralidade”, é necessário identificar as diferentes vozes no noticiário. Isso pode ser feito pelo indicador “número de fontes ouvidas por pontos de vista diferentes na notícia”.

**Padrão:** é referência que indica o nível esperado de conformidade e de não conformidade entre o objeto da avaliação e os requisitos pretendidos<sup>22</sup>. Exemplo: para ser considerada conforme ao requisito “pluralidade”, a matéria, avaliada com base no indi-

20. A título de exemplificação, Porto (2002) e Ramos e Paiva (2005), entre outros vários trabalhos baseados em metodologias de análise de conteúdo, de discurso etc.

21. Indicadores “são importantes ferramentas de gestão que fornecem um valor de referência a partir do qual se pode estabelecer uma comparação entre as metas planejadas e o desempenho alcançado (Paixão *apud* Miranda, Diamantino e Souza, 2009, p. 67).

22. “Todos os indicadores de qualidade, em seus níveis de abrangência, precisam ter padrões de comparação. Os padrões podem ser resultados de *benchmarking* ou metas da organização. Dessa forma estes podem ser utilizados pela organização para o controle e a melhoria, que pode ser tanto reativa quanto proativa” (Martins *apud* Miranda, Diamantino e Souza, 2009, p. 68).

cador “número de fontes por pontos de vista diferenciados”, deve pelo menos ouvir duas fontes, representando, cada uma, pontos de vista distintos. Toda matéria que ouvir pelo menos duas fontes, apresentando pontos de vista diferenciados, atende ao padrão estipulado e pode ser considerada “de qualidade”.

Essa tríade, quando aplicada a um conjunto de questões a serem avaliadas, representa um grande desafio, que envolve a definição – ou explicitação – dos requisitos, da melhor forma de medir o seu grau de aceitação (indicador) e de definir qual é a referência, nesta medida, a partir da qual o produto é ou não aceitável, ou seus diferentes níveis de aceitabilidade (padrão). Para apresentação e análise das experiências seguintes, vamos no ater à nomenclatura acima apresentada e sempre, a título de ilustração, serão apresentados também os requisitos, os indicadores e os padrões considerados, quando aplicáveis.

Para os nossos propósitos de analisar a avaliação de qualidade das organizações, iremos separar o problema em três categorias de análise, a saber:

a) Parâmetros de avaliação de conteúdo: visa avaliar produtos, tanto em relação ao seu conteúdo quanto ao seu formato;

b) Parâmetros de avaliação de procedimentos: visa avaliar, preferencialmente, se as organizações e seus profissionais adotam os melhores procedimentos profissionais;

c) Parâmetros de avaliação de sistemas de gestão: visa avaliar como a organização gerencia suas práticas, tendo em vista sempre alcançar os padrões de excelência;

#### 2.2.2.1 – Parâmetros de avaliação de conteúdo

Os parâmetros de avaliação de conteúdo são aqueles voltados para a análise do produto pronto produzido e entregue à sociedade pelas organizações jornalísticas. Duas experiências serão analisadas aqui: a da Agência de Notícias dos Direitos da Infância (Andi) e da pesquisa chilena sobre *Valor Agregado Periodístico (VAP)*.

a) Agência de Notícias dos Direitos da Infância (Andi)

Uma das experiências mais avançadas que temos por aqui, nesta área, é a da Agência de Notícias dos Direitos da Infância (Andi). Desde 1996, a Andi faz o monitoramento da cobertura da infância e adolescên-

cia nos jornais brasileiros. Fruto de aperfeiçoamento de sua metodologia, desenvolveu um *ranking* quantitativo dos jornais monitorados, por meio do cálculo de um índice resultante da média ponderada de 18 itens, os quais recebem pesos diferenciados de acordo com a relevância considerada para os temas avaliados (Andi, 2002/2003, p. 8-16).

A premissa que orienta a Andi no seu trabalho é o mesmo que está no fundamento da preocupação da UNESCO, contida no seu documento *Indicadores de Desenvolvimento da Mídia*. No contexto das sociedades contemporâneas, afirmam Vivarta e Fuchs, “os meios de comunicação de massa desempenham papel central no que se refere ao agendamento do debate público” (Andi, 2003/2004, p. 3). Apesar disso, destacam que, em igual dimensão, “o reconhecimento desse fato [...] impõe aos demais atores da cena democrática a missão de cuidar para que tal poder seja exercido, primordialmente, com vistas ao interesse coletivo”. Também em sintonia com o documento da UNESCO, há uma preocupação sistêmica com o funcionamento dos meios, haja vista que como tais, “meios”, se constituem como espaço de mediação, interação, encontro que envolve diversos atores e para o que há a necessidade de regras que normatizem a participação de todos nesse fórum.

Especialmente em relação ao período da última análise realizada, o relatório da Andi destaca a conjuntura política do país, em virtude da ascensão ao poder do presidente Luiz Inácio Lula da Silva, do Partido dos Trabalhadores. A mudança na cúpula do Executivo Federal também levou a uma mudança da agenda política, avalia o relatório. Dos temas centrados na economia, como inflação e taxa de juros, aos temas que inseriram a agenda social na agenda da mídia.

A ascensão de um partido como o PT, tradicionalmente inclinado aos interesses sociais, gerou ampla expectativa em torno de temas antes negligenciados, como fome e pobreza. Isso acabou fortalecendo a pauta social nos meios de comunicação. Assim, ao mesmo tempo em que se ocupava com as oscilações do dólar, dos juros e do Risco Brasil, a mídia abria maior espaço, embora ainda distante de um cenário ideal, para acompanhar a execução das Políticas Públicas sociais do novo governo. (Andi, 2003/2004, p. 4)

A cobertura relacionada à temática dos direitos da criança e dos adolescentes, como consequência desse movimento, recebeu igualmente maior atenção. Segundo dados da agência, o número de matérias publicadas sobre a temática da infância e da adolescência cresceu cerca de 31,07% de 2003 para 2004, praticamente o dobro do crescimento verificado no período imediatamente anterior, 2001/2002, que foi de 16,62%<sup>23</sup>.

A relação que a Andi faz entre a conjuntura política, a mudança de agenda e o impacto na cobertura sobre os temas relacionados à infância e adolescência constitui uma análise importante para situar o contexto da produção noticiosa. É uma forma de demonstrar como o noticiário reflete, de algum modo, esse cenário, embora possamos colocar em dúvida qual o nível de discernimento que jornalistas e organizações tenham a respeito disso. Mas, estabelece uma premissa importante: a análise macropolítica e social constitui uma fonte de referência que pode ser útil para entender o noticiário. E se é útil para entender, pode ser útil para ajudar no seu planejamento de produção. Esta é uma hipótese que será melhor desenvolvida na parte 3 deste artigo.

Além dessa vinculação entre agenda política e cobertura, a Andi apresenta uma outra preocupação de fundo: o tratamento dado ao Estatuto da Criança e do Adolescente. Um dos instrumentos mais fundamentais para a garantia dos direitos de crianças e adolescentes, com 20 anos de vigência, o documento ainda é desconhecido por muitos jornalistas. A incompreensão dos princípios que o estruturam e do sistema criado por ele, que define responsabilidades, prevê direitos e determina sanções, quando aplicáveis, compromete a correta percepção dos fatos e consequentemente a construção de um noticiário mais consistente.

Ambas as premissas do trabalho da Andi são importantes porque sinalizam questões de fundo, conscientemente trazidas à luz, pois são esclarecedoras dos temas que, no caso em questão, impactam

a cobertura sobre os temas relacionados à infância e adolescência. E, nesse sentido, permanecem no horizonte do monitoramento de cobertura, porque o deveriam ser também para o noticiário que se dedica à temática, essenciais que são para as ações concretas que se realizam nessa área.

Em relação à metodologia da Andi para avaliar o conteúdo dos jornais, o primeiro aspecto a destacar é que a Andi analisa o quanto os jornais dão conta de um assunto, no caso, a infância e a adolescência. O objetivo é desvendar o tratamento dos jornais sobre o tema, que se divide em dois aspectos básicos: temático e formal.

No aspecto temático, o objetivo é conhecer qual o volume de material produzido sobre o tema e, dentro deste, quais são os assuntos em pauta. Nas sucessivas pesquisas realizadas, a Andi constata um aumento consistente da presença de notícias sobre a infância na imprensa. Por exemplo, de 1996, quando o levantamento começou a ser feito, até 2004, data do último trabalho dedicado exclusivamente à imprensa brasileira, a Andi constatou uma elevação de 1.148,74% no número de matérias publicadas (Andi, 2003/2004, p. 5). O que representa uma maior atenção dada pelos jornais e revistas pesquisados.

Além de quantificar o número de inserções, a agência analisa o assunto de cada matéria publicada, a partir de uma tábua de categorias que oferece 24 opções. Os principais temas que dominam a cobertura, segundo a Andi, são "educação", "violência", "direitos e justiça" e "saúde". A lista conta ainda com os seguintes assuntos: cultura, internacional, esporte, comportamento, terceiro setor, abuso & exploração sexual, consumo, drogas, medidas de reinserção social, acidentes, exploração do trabalho infantil, trabalho, deficiências, meio ambiente, mídia, sexualidade, mortalidade infantil, situação de rua, desaparecidos, migração & deslocamento.

A análise desse conjunto de temas revela para onde os jornais olham, quando pautam o noticiário. E torna-se nítida a distância entre temas como

23. "O monitoramento realizado anualmente pela ANDI com 50 diários demonstra um crescimento de 19,47% no número de matérias veiculadas, passando de 88.605, em 2002, para 105.853, em 2003. Comparando-se ainda esses 50 jornais, o aumento de 2003 para 2004 foi de 31,07%, sendo registradas 138.747 notícias. Se incluirmos os quatro jornais que começaram a ser monitorados em 2003, o total de notícias sobe para 115.148. Ao acrescentarmos os seis diários acompanhados a partir de 2004, o número pula para 159.693" (Andi, 2003/2004, p. 4).

educação e violência, com 22,53% e 13,97%, respectivamente em 2004, com outros como abuso e exploração sexual (3,0%), drogas (1,94%), acidentes (1,17%) e exploração do trabalho infantil (1,16%). Não restam dúvidas sobre importância dos dois primeiros, mas pairam suspeitas de que a distância em relação aos demais possa não ser tão grande, em virtude da relevância que estes últimos têm no universo dos direitos das crianças e adolescentes e conseqüente da violação desses mesmos direitos.

Na análise temática, a Andi apresenta então os requisitos em dois níveis: 1) a cobertura sobre a infância; e 2) dentro desse recorte, são identificados temas específicos, como saúde, educação, violência etc. O indicador usado para avaliar esse requisito é o número de matérias (e seu respectivo percentual). Entretanto, a Andi adota um padrão genérico de avaliação, relativo ao número de inserções sobre crianças e adolescentes nos jornais. Quanto maior o número, melhor a qualidade. A ausência de padrões mais refinados, como uma meta do número de matérias por tema, tanto geral, no que diz respeito ao conjunto das matérias sobre infância, quanto para os específicos, torna a avaliação susceptível a imprecisões, como por exemplo considerar uma cobertura com alto número de inserções satisfatória, mesmo concentrada em alguns poucos temas e ignorando solenemente outros.

No aspecto formal, a Andi analisa uma série de características de cada matéria, com o objetivo de avaliar se elas atendem ou não a requisitos considerados importantes pela agência. Nessa lista, são relacionados dezoito itens, que compõem a matriz de avaliação quanti-qualitativa, que resultará no *ranking* divulgado pela agência. Os itens são os seguintes:

- 1) Número de textos publicados
- 2) Fontes de informação
- 3) Voz da família
- 4) Voz da criança e do adolescente
- 5) Contextualização
- 6) Menção à raça/etnia
- 7) Textos com ótica de Denúncia
- 8) Textos com a ótica de busca de soluções
- 9) Editoriais
- 10) Artigos com ótica de busca de soluções

- 11) Suplemento infantil
- 12) Seção (página ou suplemento) juvenil
- 13) Colunas de consulta para ou sobre crianças e adolescentes
- 14) Critérios de desenvolvimento humano
- 15) Veículos acima da média na cobertura da violência
- 16) Menção ao ECA nas matérias sobre violência
- 17) Princípio do contraditório
- 18) Pautas ocultas

Cada item deste procura avaliar um requisito da matéria, ou seja, expressa características esperadas ou necessárias para os produtos. E para cada item é definida uma forma de medir o seu nível de satisfação: o indicador. Por exemplo, quando se quer analisar a “pluralidade da cobertura”, no item 2, utiliza-se o indicador número de fontes consultadas, que é expresso pela média de fontes por matéria, obtido a partir da divisão do total de fontes ouvidas ao longo do ano pelo número de matérias publicadas.

$$\text{Indicador número de fontes} = \frac{\text{Total de fontes ouvidas no ano pelo jornal}}{\text{Total de matérias publicadas no ano pelo jornal}}$$

Para este conjunto de itens, a pesquisa da Andi define um padrão: a média do total de matérias publicadas – ou fontes ouvidas, a depender do requisito – pelo total de jornais pesquisados. A avaliação de cada jornal será decorrente da sua média (total de matérias, ou fontes, por número de edições), multiplicada por um peso, estipulado em função do padrão estabelecido. Assim, se o jornal obtém um número médio de fontes abaixo da média do conjunto dos jornais, obtém um peso 1; se por sua vez, obtém uma média igual, o peso é 2; e se obtiver uma média maior que o conjunto dos jornais, seu índice será multiplicado pelo peso 4, alavancando a sua posição em relação aos demais.

O documento da Andi não explicita o uso dos conceitos “requisito”, “indicador” e “padrão”, próprios das métricas usadas para se avaliar qualidade. Mas, os aplica na construção de seu índice quanti-qualitativo, gerando resultados muito interessantes.

b) *Valor Agregado Periodístico (VAP)*

A outra experiência de análise de qualidade voltada para produtos jornalísticos é a do *Valor Agregado Periodístico (VAP)*, produzida por uma equipe chilena de professores da Escuela de Periodismo, da Pontificia Universidad Católica de Chile, coordenado pela professora Soledad Puente. O ponto de partida para o trabalho foi definir o conceito de “qualidade”. Para isso, tomaram como referência Denis McQuail, que “define a qualidade a partir do conceito de ‘interesse público’” (McQuail apud Puente et. all., 2003/2004, p. 102).

O conceito do VAP aponta, segundo seus formuladores, para a determinação da capacidade dos meios de entregar e, sobretudo, de processar informação, selecionando e priorizando tanto o que é notícia como os atores envolvidos no fato. Além disso, leva em conta também a capacidade para elaborar a notícia que será difundida de maneira compreensível e atrativa para o público, inserida num contexto, com

profundidade e com enfoque adequado (Puente et. all., 2003/2004, p. 103).

O valor dessa pesquisa, apontam seus autores, não está em fixar regras ou entregar receitas, mas na sua capacidade de descrever o resultado do trabalho realizado por editores e jornalistas, desde a fase de produção até chegar a avaliação da mensagem difundida, em qualquer que seja o suporte (Puente et. all., 2003/2004, p. 103).

O trabalho apresenta, então, dois “requisitos” básicos: o “interesse público”, o conceito – ou a expressão – de qualidade por si mesmo, e a compreensibilidade ou comunicabilidade do produto para o público, com seu devido contexto, profundidade e enfoque. Para analisar tais requisitos, o grupo irá refiná-los em “requisitos” mais específicos e na sequência definir indicadores relativos tanto ao processo de seleção quanto ao processo de criação. Os parâmetros são os seguintes:

**Quadro 2 – Exemplo de parâmetro de avaliação de qualidade com base no *Valor Agregado Periodístico (VAP)***

Processos	Requisitos	Indicadores	Padrão
Seleção	Notícias quentes / frias <sup>23</sup>	Nº de matérias/ percentual	Em nenhuma dessas categorias foram definidos padrões de referência.  Os números obtidos apresentam uma finalidade descritiva, sobre os quais não se aplica uma valoração de satisfatório ou não a partir de valores de referência.
	Relevância: - <i>status</i> dos atores envolvidos - número de envolvidos; - consequências sobre as pessoas; - duração no tempo	Pontuação de 1 a 4, variação do nível mais baixo para o mais alto	

24. Eles definem “noticias actuales – aquellas que por SUS características deben ser publicadas o emitidas en seguida, porque de lo contrario pierden vigencia – y noticias atemporales, aquellas que a pesar de su posible carga informativa, pueden ser publicadas sin urgencia (Puente et. al., 2003/2004, p. 103).

**Quadro 2 – continuação**

Processos	Requisitos	Indicadores	Padrão
Seleção	Impacto socioemocional - proximidade - inusual - fator humano	Nº de matérias/ percentual	Em nenhuma dessas categorias foram definidos padrões de referência.  Os números obtidos apresentam uma finalidade descritiva, sobre os quais não se aplica uma valoração de satisfatório ou não a partir de valores de referência.
	Nível de fontes utilizadas	Nº de pontos de vista/ percentual	
	Origem e diversidade	Nº de matérias/ percentual	
Criação	Estilo de apresentação - transcrição - processamento	Nº de matérias/ percentual	
	Conteúdo informativo - antecedentes - consequência - observação jornalística	Nº de matérias/ percentual	
	Ênfase da notícia / enfoque - custo/benefício - interesse humano - conflito - responsabilidade - descrição/informação - ideias	Nº de matérias/ percentual	

Ambas as experiências, da Andi e do VAP, analisam o produto: aquilo que é resultado do processo de produção levado a cabo pelas empresas. Há uma diferença significativa entre essas duas experiências: a Andi, embora analise também importantes componentes formais da notícia, como a pluralidade e o tipo de fontes ouvido, analisa também o tipo de informação produzido sobre uma temática em questão, no caso, a infância e a adolescência. O grupo chileno foca sua análise nos aspectos formais do noticiário, aplicáveis a qualquer tipo de conteúdo, sem entrar no mérito do assunto abordado na notícia. Essa diferença é significativa e voltaremos a ela mais adiante, quando da proposta de nossa ferramenta de avaliação de cobertura, por entender que o aspecto temático desenvolvido pela Andi é extremamente rico e deve, de alguma forma, ser incorporado nos sistemas de gestão da qualidade para organizações jornalísticas.

#### 2.2.2.2 – Parâmetros de avaliação de procedimentos

Quando voltamos nossa atenção para os parâmetros de avaliação de procedimentos, estamos considerando os mecanismos de orientação, controle e verificação que a organização desenvolve interna-

mente para apontar o caminho da qualidade a sua equipe. Se os parâmetros de conteúdo avaliam o produto pronto, os parâmetros de procedimentos avaliam etapas do processo interno de produção, se a equipe está adotando as medidas necessárias para garantir um produto final de qualidade. Nesse item, vamos avaliar duas experiências: a da Fundação Prendre e a do Project for Excellence.

##### a) Fundação Prendre

A primeira experiência da Fundación Prensa y Democracia (Fundación Prendre) está apresentada no documento "Propuesta de indicadores para un periodismo de calidad en México", construídas em mesas de debates, análises, propostas e conclusões, que ocorreram durante os encontros "Periodismo de Calidad", realizados na Cidade do México (agosto de 2005) e Guadalajara (mayo de 2006) (*Propuesta...*, 2006, p. 41). O desafio de um jornalismo de qualidade, analisa o documento, envolve não apenas o jornalista como indivíduo, mas também as regras do jogo dentro das próprias organizações, as relações entre elas, as instituições públicas e os anunciantes, e com certeza os leitores e a audiência (*Propuesta...*, 2006, p. 19).



A partir de uma ampla pesquisa de experiências internacionais, da leitura do cenário comunicacional mexicano e da afirmação categórica de que a democracia exige informação de qualidade para o melhor exercício da cidadania por parte dos cidadãos, elaborou-se um conjunto de princípios considerados importantes para nortear o trabalho da imprensa. A base do documento faz referência a valores fundamentais tanto para as democracias como para a atividade jornalística, especificamente, tais como: liberdade de expressão, independência editorial, segredo da fonte, marco legal adequado, transparência e livre acesso à informação, liberdade de associação, estabilidade de trabalho e seguridade social, proteção aos direitos de autor, acesso à formação jornalística e garantias de segurança pessoal (*Propuesta...*, 2006, p. 20). Esses valores são os “geralmente aceitos” por todos os envolvidos no setor jornalístico e são a base para a definição de qualidade, afirma o documento (*Propuesta...*, 2006, p. 20)

Além disso, segundo o documento, um jornalismo de qualidade deverá se comprometer com a promoção da democracia, do pluralismo e dos direitos hu-

manos. Assumir e tornar explícito o compromisso com valores, tais como, tolerância, inclusão e fiscalização dos atos do governo.

Os oito princípios são: 1) transparência nos processos de construção e processamento da informação; 2) verificação e contextualização dos dados e informações; 3) investigação jornalística; 4) espaços de comunicação horizontal entre jornalistas, editores e diretores; 5) códigos de ética; 6) mecanismos de contrapeso aos meios: direito de resposta, defensoria do leitor, ouvidoria e observatórios civis; 7) igualdade na distribuição de verba publicitária; e 8) direito e acesso à informação.

Na apresentação destes oito princípios, o documento relata três níveis de consideração: uma visão inicial do item; na sequência, propõe linhas de ação e, finalmente sugere indicadores (que são, na verdade, “requisitos de processo”, conforme definição conceitual com a qual operamos) concretos a partir dos quais se possa avaliar o cumprimento ou não desses princípios. A título de ilustração, observe o exemplo no Quadro 3, com base no primeiro princípio do documento:

**Quadro 3 – Exemplo dos parâmetros de avaliação da Fundação Prendre (MEX)**

<b>PRINCÍPIO 1 - Transparência nos processos de construção e processamento da informação</b>
<b>Situação de princípio</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- existem carências relativas à capacidade de expressão que provocam não transparência para o leitor, como: problemas de sintaxe, empobrecimento da língua e uma inadequada narrativa;</li> <li>- o leitor e a audiência não têm acesso nem conhecimento dos princípios de que se utilizam os meios para seleção e hierarquização temática, atribuição de coberturas e como se processa a informação que se transmite;</li> <li>- o jornalismo e o trabalho do jornalista seguem determinados, em grande medida, pela imediatividade.</li> </ul>
<b>Linhas de ação</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- mostrar passo a passo como o repórter chegou a saber o que sabe sobre determinado acontecimento e procurar que sua audiência acompanhe seus desdobramentos.</li> <li>- criar mecanismos para dar transparência aos princípios e critérios editoriais, assim como aos parâmetros para a organização e seleção de notícias;</li> <li>- perguntar-se: que necessita conhecer e entender minha audiência para avaliar a informação por si mesma? A transparência denota respeito para com a audiência.</li> </ul>
<b>Indicadores</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- o jornalista recorre a diversas posições que existam acerca de um assunto ou controvérsia;</li> <li>- o jornalista consulta os testemunhos ouvindo pelo menos duas das diversas partes envolvidas no acontecimento;</li> <li>- os leitores podem distinguir o informado por um jornalista e o obtido por outras fontes. Privilegia-se a presença direta no lugar dos fatos e a obtenção do maior número de versões possíveis dos participantes ou testemunhas.</li> </ul>

### Quadro 3 – continuação

PRINCÍPIO 1 - Transparência nos processos de construção e processamento da informação
Indicadores
- o meio e os jornalistas informam onde se obteve a informação e onde aconteceram os fatos. A equipe informa se o jornalista esteve no dia e no lugar onde obteve a informação.
- no início do processo de preparação da notícia, o jornalista se pergunta: “que necessita conhecer e entender minha audiência para avaliar a informação por si mesma”?
- o jornalista evita ao máximo citar fontes anônimas. Quando o faz, explica aos leitores que se trata de uma situação extrema, que em todo caso o compromisso do jornal é com os leitores, não com as fontes;
- em sua relação com a fonte, o jornalista não oferece anonimato como condição à informação oferecida. A solicitação de anonimato deve vir da fonte.
- se se compromete a fazê-lo, o jornalista mantém como anônima a identidade de sua fonte;
- o jornalista não usa, manipula ou oculta em benefício próprio a informação privilegiada que obteve de maneira confidencial durante seu exercício profissional.

33

SÉRIE Debates CI

O exemplo deste primeiro princípio da proposta de indicadores mexicana deixa claro como o foco está na análise dos procedimentos de busca, tratamento e apresentação da informação. O objetivo é analisar o quanto estão impregnados na redação os princípios da boa prática profissional. Por “impregnados”, entenda-se, conhecidos e aplicados por toda a equipe e diretores. Para cada requisito, uma resposta que pode ser positiva, negativa ou uma posição intermediária entre esses dois extremos. No entanto, o documento não explicita o indicador, a forma de medir o grau de atendimento do requisito.

Vejamos um exemplo: “o jornalista recorre a diversas posições que existam acerca de um assunto ou controvérsia”. Esta demanda é requisito, pois expressa uma expectativa ou necessidade, relativa à pluralidade que a sociedade e a audiência esperam dos jornais. O “indicador” efetivo de avaliação deste requisito deveria extrair uma medida do número de vezes que um repórter, uma equipe ou o jornal efetivamente obtêm “diversas posições” acerca dos “assuntos ou controvérsias” que requeiram tal procedimento. O documento não faz esse movimento.

Mas, a título de ilustração, poderíamos sugerir que o indicador nesse caso seria uma relação entre o “número de assuntos e controvérsias” que requeiram diferentes posições abordadas pelo jornal e o “nú-

mero de matérias nas quais os jornalistas efetivamente conseguiram as diversas posições necessárias”. Nesse caso, quanto mais próximo de 1,0 (um) fosse o resultado dessa divisão, melhor a qualidade alcançada pela organização. Significaria que todos os assuntos que exigiram a diversidade foram contemplados com ela.

#### b) Media Management Center

O segundo documento de referência é o documento “Managing for Excellence: measurement tools for a quality journalism”, produzido pelo Media Management Center<sup>25</sup>. O MMC busca promover o sucesso das organizações jornalísticas e capacitação profissional a executivos do setor por meio de seminários, pesquisas e trabalho contínuo com empresas de mídia em todo o mundo. A sua ferramenta de avaliação está apresentada no documento acima citado, e apresenta 14 parâmetros pelos quais se pode avaliar a qualidade ou o compromisso de qualidade das organizações. São eles: 1) precisão; 2) fontes; 3) conhecimento dos leitores; 4) foco na comunidade; 5) competência técnica; 6) gerenciamento de desempenho; 7) treinamento; 8) integração de informações; 9) inovação; 10) atualidade; 11) avaliação de qualidade; 12) desenvolvimento da equipe; 13) recursos humanos e 14) comunicação e planejamento estratégico.

25. O site do Media Management Center é <<http://www.mediamanagementcenter.org/>>



Cada um desses itens pode ser apresentado como um requisito, que se desdobra por sua vez em vários outros. Por exemplo, no caso do requisito genérico precisão, há expectativa e necessidade de garantir que as informações sejam corretas. Assim, ele é desdobrado em vários itens específicos, como: “as histórias são precisas na maior parte do tempo”; “as correções são impressas prontamente”; “os editores verificam as informações” etc.

A depender do grau de conformidade da organização a esses requisitos, ela pode receber conceitos que variam de C a A, sendo C o nível mais baixo, B, o intermediário, e A, o melhor. Neste caso, vários requisitos deverão ser contemplados. Nessa ferramenta, são utilizados dois tipos de indicadores: um, para definir o conceito A, B ou C. O número e o tipo de requisitos específicos contemplados são os indicadores para definição da nota, pois são levados em conta

para definir em qual conceito a organização se enquadra, para o requisito avaliado.

O outro indicador é destinado à avaliação de cada requisito específico. Por exemplo, o requisito “os editores regularmente fazem uma segunda verificação dos fatos antes da publicação” pode ser avaliado com base no “número de procedimentos de checagem efetivamente realizado pelos editores”. Esse indicador deve definir com precisão como interpretar a expressão “regularmente” do requisito: significa que todas as matérias recebem essa dupla verificação? Que para cada duas matérias produzidas, uma deva ser checada? Enfim, sem se definir com precisão qual o alcance do termo “regularmente”, esse indicador perde a sua capacidade de “mensuração” do grau de conformidade do requisito.

A título de exemplificação, o Quadro 4 a seguir apresenta, com base no conceito de requisito, indicador e padrão, um dos parâmetros de avaliação do MMC:

**Quadro 4 – Exemplo dos parâmetros aplicados pelo Media Management Center\*\***

Requisito	Conceito								
	C			B			A		
	Requisitos específicos	Indicador*	Padrão*	Requisitos específicos	Indicador*	Padrão*	Requisitos específicos	Indicador*	Padrão*
<b>Precisão</b>	Matérias são precisas na maior parte das vezes	Número de erros por matéria ou por edição	Número ou percentual com limite máximo (ou limites, se optar por uma avaliação em graus)	Editores regularmente verificam os fatos antes da publicação	Número de erros constatados por número de matérias submetidas à verificação pelo editor	Zero. Quanto menor, melhor.	Discussão regular e ampla na redação, destacando boas matérias e matérias problemáticas	Número de reuniões para discutir erros e acertos por semana	Pode ser uma reunião semanal, pelo menos. Ou pode ser uma reunião diária.
	Correções são feitas prontamente	Tempo entre a constatação do erro e a publicação da correção	Correção deve ser verificada, no máximo, em 24h após a notificação do suposto erro; se constatado, deve ser publicado na edição imediatamente seguinte	Falta de acurácia publicadas são investigadas a fundo	Número de reclamações ou erros informados pelo número efetivamente de investigados	Um, que representa que todas as reclamações ou supostos erros foram investigados	Retorno de fontes contactadas por iniciativa do jornal após a publicação da matéria para avaliar correção das informações prestadas	Número de reclamação e imprecisões apontadas por número de matérias consideradas na pesquisa	Zero reclamações ou imprecisões apontadas, podendo haver um número mínimo aceitável, que aciona um alerta para a equipe

\* Os indicadores e padrões descritos nesta tabela não estão presentes no documento original. São apresentados aqui apenas para fins de ilustração complementar da ferramenta, que procura mostrar simultaneamente as limitações e suas potencialidades.

\*\* Para esta tabela, foram selecionados apenas um requisito e alguns requisitos específicos por conceitos. Para verificar a tabela na íntegra, acessar: <<http://www.mediamanagementcenter.org/research/excellence.asp>> ou diretamente o documento em pdf <<http://www.mediamanagementcenter.org/research/excellence.pdf>>

### 2.2.2.3 – Parâmetros de avaliação do sistema de gestão organizacional

As ferramentas e experiências com base nos sistemas de gestão organizacional são as mais complexas e completas. Enquanto os dois tipos iniciais se restringem a avaliações pontuais sobre produtos e processos, estas avaliam um conjunto de fatores que compreendem a organização a partir de uma visão estratégica da qualidade como política de desenvolvimento organizacional que deve ser disseminada em todos os setores e níveis organizacionais.

São duas as experiências que serão apresentadas aqui. A primeira, produzida pela International Standardization & Accreditation Services – Isas – e Media & Society Foundation (MSF), foi a ferramenta mais completa analisada nesta pesquisa. Baseada nas normas de certificação ISO 9001, ela constrói um roteiro de avaliação bastante consistente e amplo, adaptado às especificidades das organizações jornalísticas. A segunda é a do Instituto Ethos, organização brasileira voltada à disseminação da responsabilidade social empresarial. A ferramenta visa avaliar o compromisso dos jornais brasileiros com a RSE, por meio de uma ferramenta também bastante rica sobre vários aspectos que impactam a qualidade do trabalho dessas organizações, embora não seja este seu objetivo.

a) International Standardization & Accreditation Services (ISAS)

O International Standardization & Accreditation Services (ISAS) é uma empresa privada especializada em acreditação e certificação de serviços. Sua missão é assistir instituições, governamentais, públicas e privadas que buscam estabelecer e manter padrões de qualidade em prol do interesse público. A Media & Society Foundation (MSF) é uma organização suíça sem fins lucrativos, que tem como missão estimular o desenvolvimento de padrões de qualidade para organizações de comunicação. As diretrizes produzidas por ambas têm o objetivo de facilitar a implementação de sistemas de gestão da qualidade em organizações de rádio e televisão, imprensa e de provedores

de conteúdo na internet (ISAS BC-9001:2003 and ISAS P9001: 2005, p. 3).

É considerada uma ferramenta de avaliação do sistema de gestão da qualidade pois relaciona vários aspectos organizacionais envolvidos no gerenciamento da qualidade. São duas as versões de suas ferramentas: ISAS BC 9001, voltada para os veículos de rádio e televisão, e ISAS P 9001, voltada para veículos impressos. Em 2009, está sendo elaborada uma versão unificada das duas ferramentas, que atenda ambos os seguimentos<sup>26</sup>.

Seu objetivo é contribuir com as organizações jornalísticas no desenvolvimento de um sistema de gestão que as conduza, de forma consistente, à produção de conteúdo de qualidade. Isso inclui, assegura o documento, a inclusão de processos de melhoria contínua do sistema voltado para atender os interesses de leitores e outras partes interessadas (*stakeholders*).

O documento reconhece e pondera que o setor de mídia pode ser particularmente sensível a alguns dos requisitos contidos nas normas, tais como questões relacionadas à ética, à independência editorial e à transparência, que podem ser interpretadas de diferentes modos, a depender do cenário político e midiático do país onde operam. Para evitar interpretações enganosas, os padrões propostos, além de apresentar um conjunto de termos e definições de referência, estabelecem algumas diretrizes que cobrem um conjunto de requisitos que podem ser visualizados no Quadro 6.

O documento está estruturado em três partes. Na primeira, apresenta um conjunto de termos e definições de referência a fim de unificar a compreensão dos aspectos considerados. Esses termos englobam, além de toda a nomenclatura própria da área de gestão da qualidade contida na norma ISO 9000, mais três grupos conceituais, conforme o quadro 5:

Na segunda parte, apresenta o conjunto de 13 temas que orientam a avaliação. Cada tema está estruturado em: a) princípios gerais, nos quais são apresentados os fundamentos essenciais de cada um; b)

26. A notícia foi publicada no site da *Media and Society Foundation*, como decisão do International Standardization Committee for Media Quality Management, ocorrida em Geneva, de 6 a 8 de setembro de 2009. Disponível em <[http://www.media-society.org/download/PressReleaseFMS\\_08\\_09.pdf](http://www.media-society.org/download/PressReleaseFMS_08_09.pdf)>

**Quadro 5 – Exemplo de definições conceituais do documento ISAS BC & P 9001**

Grupo	Termos definidos
Ambiente	Democracia, sociedade civil, cidadão, desenvolvimento social e desenvolvimento sustentável
Mídia	Transmissores, transmissores de serviço público, transmissores privados, transmissores públicos, produtor de conteúdos para internet, editor, gerente de mídia, redator, jornalista, carta editorial, política editorial, código dos jornalistas, programação, distribuição, circulação
Entidades interativas	Leitores, audiência, anunciante, autoridades públicas, autoridade de regulação de transmissão nacional, conselho de mídia – conselho de imprensa e <i>ombudsman</i>

melhores práticas, onde são descritas e sugeridas formas de se alcançar os resultados pretendidos; e c) vínculos com os padrões, nos quais são apontados onde o tema em questão é considerado na ferramenta de avaliação organizacional. Em síntese, esses três itens apontam para o que se avalia, como se pode atingir

os resultados pretendidos para cada item e como serão considerados no instrumento de avaliação.

A terceira parte do documento consiste na apresentação da ferramenta de autoavaliação. A ferramenta possui a mesma estrutura da norma ISO 9001, a saber: sistema de gerenciamento de qualidade; responsabi-

**Quadro 6 – Apresentação resumida dos temas avaliados pelo ISAS**

Temas	Princípios gerais	Melhores práticas
Qualidade de Informação	Direito à informação, à liberdade de expressão e a críticas são direitos fundamentais. A mídia deve garantir independência em suas decisões editoriais e provar que respeita aqueles direitos	Verificar informações na fonte; distinção entre informação e comentários; separar conteúdo publicitário de conteúdo editorial; oferecer e representar a pluralidade de opiniões da sociedade etc.
Qualidade de conteúdo	Tem duas dimensões: do público, que significa o atendimento às suas necessidades de informações; dos jornalistas, que deve assegurar o respeito a seus códigos de ética e valores profissionais.	A oferta de informações que permitam ao público participar da vida política; satisfação dos direitos das minorias e da pluralidade; contribuição na resolução de conflitos; definição de uma política editorial comprometida com tais valores; disseminação da política editorial entre profissionais e público;
Ética	Compromisso com valores fundamentais, como: a busca da verdade; respeito aos direitos individuais, integridade e privacidade; autonomia de julgamento; imparcialidade.	Explicitação da orientação editorial; vinculação a conselhos de imprensa, que supervisiona a adesão a código de ética; afirmação de diretrizes editoriais.
Independência	Zelar e garantir independência editorial em relação ao ambiente cultural, social, econômico e político.	Afirmação de carta editorial que explicita exemplos de como a organização lida com pressões para quebrar proteção às fontes, publicar ou não uma matéria, desistir de investigar certos fatos etc.
Relações com anunciantes	Anúncios são importantes para promoção de bens e serviços. As metas e regras das atividades editoriais e publicitárias são diferentes, no entanto, sendo vital para o público poder distingui-las claramente.	Estabelecimento de políticas referentes à distinção de conteúdo publicitário e editorial; impedimento da influência de anunciantes no conteúdo editorial.

Temas	Princípios gerais	Melhores práticas
Relações com o público	A responsabilidade número um de uma organização de mídia é para com o público.	A organização deve garantir que o público seja informado sobre os principais compromissos profissionais dos jornalistas; a organização deve não apenas informar o público, mas também ouvi-lo etc.
Relações com autoridades públicas	As autoridades públicas devem respeitar os compromissos da organização com a liberdade de imprensa, independência, acesso à informação etc.	A organização deve defender seus princípios básicos; deve comprometer-se com sua equipe na defesa desses princípios; manter atitude cética na relação com as autoridades etc.
Transparência	Os processos de tomada de decisão devem ser feitos de forma transparente para os grupos de interesse interno e externo.	A administração deve manter uma política coerente de informação corporativa que contemple: metas sociais, listas de acionistas, arquivo de reclamações etc.
Pesquisa de audiência/índices de leitura	Para que a organização seja bem-sucedida, é necessário que faça pesquisas qualitativas e quantitativas sobre índices de audiência.	Assegurar de que contrata empresas de pesquisa confiáveis; medir não apenas números de circulação e audiência, mas níveis de satisfação etc.
Gestão de RH	Todos os funcionários, inclusive os <i>free-lancers</i> , devem ser submetidos a normas de recrutamento escritas, treinamento e avaliação.	Realizar concorrência aberta para contratação, participação da equipe de redação nos processos de contratação junto com equipe de RH, estabelecer procedimentos formais de avaliação etc.
Organização de trabalho	A empresa deve organizar sua estrutura e métodos de forma a garantir tempo adequado de produção, eficiência e custos compatíveis.	Gerenciamento deve alocar tempo adequado às etapas da produção; melhorar o fluxo de informação dentro da organização; implementar ações de gestão do conhecimento etc.
Infraestrutura	Infraestrutura – equipamentos, tecnologias de distribuição do conteúdo etc. – é um componente-chave na gestão da qualidade na indústria de mídia.	Desenvolver programas de treinamento para atender os desafios das novas tecnologias, enfatizar o desenvolvimento de conteúdo de qualidade ao mesmo tempo em que incorpora novas tecnologias etc.
Relações com fornecedores	Gerenciar a qualidade de compras e da produção terceirizada é essencial para a qualidade do produto final.	Atentar para materiais básicos necessários ao processo de produção, estabelecer contratos de manutenção para infraestrutura técnica e equipamentos etc.

lidade da direção; gerenciamento de recursos; elaboração do produto e medida, análise e melhoramento.

Há dois tipos de questionário: um é quantitativo, com base em indicador percentual, onde a organização que está se autoavaliando atribui a nota que considera representar sua situação no momento. Acima de 75 % de atendimento é o nível considerado apto à certificação; outro, qualitativo, onde a organização avalia cada requisito com base em quatro opções, numa escala de gradação que começa com “nada”, quando não se registra nenhum tipo de iniciativa em relação ao item avaliado; passa para “fraco”, quando atende algumas vezes o requisito;

chega ao nível “forte”, quando frequentemente o contempla, até o máximo de êxito, “muito forte”, onde o requisito é atendido. Além disso, é disponibilizado um espaço para comentários por parte da organização.

A título de exemplificação desta ferramenta, apresentamos o Quadro 7<sup>27</sup>. Para o exemplo abaixo, o indicador é a existência de documentos nos quais constam a descrição formal dos procedimentos. Os padrões não são apresentados como tais na ferramenta, mas as opções de avaliações disponíveis sinalizam o grau de satisfação dos requisitos expressas pelas perguntas.

27. A ferramenta completa pode ser acessada em <<http://www.media-society.org/download/ISASBC-P9001GuidelinesEN.pdf>>

**Quadro 7 – Exemplo da ferramenta de avaliação de sistema de gestão da qualidade ISAS BC 9001:2003 & P 9001:2005**

4 – Sistema de Gerenciamento de Qualidade	Padrões*				Comentários
	Nada/nunca	Fraco/algu- mas vezes	Forte/ frequente	Muito forte/ Sempre	
...					
4-1-b A organização tem uma descrição formalizada de seus processos que impactam diretamente sobre:					
4-1-b-1 – qualidade do conteúdo?					
4-1-b-2 – relacionamento com o público, autoridades?					
4-1-b-3 – relacionamento com órgãos de autorregulação?					
...					

\* O termo “padrão” não consta literalmente do questionário usado pela ferramenta. Foi incluído neste texto para dar unidade argumentativa e conceitual às análises das várias ferramentas aqui analisadas.

Até o momento, cinco organizações foram certificadas<sup>28</sup>:

- Trans TV, Djakarta (Indonesia)
- Canal 11, Mexico (Mexico)
- Latvijas Radio, Riga (Latvia)
- Asia-Pacific Institute for Broadcasting Development (AIBD), Kuala Lumpur (Malaysia)
- BNJ FM SA, Delémont (Switzerland)

b) Indicadores Ethos-ANJ de Responsabilidade Social para o Setor de Jornais

A segunda ferramenta de avaliação do sistema de gestão organizacional não é diretamente voltada para a avaliação de qualidade, mas para medir a Responsabilidade socioempresarial. Trata-se do documento “Indicadores Ethos-ANJ de Responsabilidade Social para o Setor de Jornais”, uma parceria entre o Instituto Ethos<sup>29</sup> e a Associação Nacional de Jornais<sup>30</sup>.

Por Responsabilidade Social Empresarial, o Ethos conceitua:

a forma de gestão que se define pela relação ética e transparente da empresa com todos os públicos com os quais ela se relaciona e pelo estabelecimento de metas empresariais que impulsionem o desenvolvimento sustentável da sociedade, preservando recursos ambientais e culturais para as gerações futuras, respeitando a diversidade e promovendo a redução das desigualdades sociais. (Ethos, 2009)

O Ethos já tem uma experiência prévia de aplicação dos seus indicadores em outros setores: Financeiro, Mineração, Papel e Celulose, Construção Civil, Transporte de Passageiros Terrestres, Petróleo e Gás e Varejo. Esses indicadores são, segundo o instituto, “uma ferramenta de aprendizado e avaliação da gestão no que se refere à incorporação de práticas de responsabilidade social empresarial ao planejamento

28. Conferir em: <http://www.media-society.org/en/media-society-org/the-foundation/home-page.html>. Acessado em 25/11/2009.

29. O Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social é uma organização sem fins lucrativos, caracterizada como Organização da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIP). Sua missão é mobilizar, sensibilizar e ajudar as empresas a gerir seus negócios de forma socialmente responsável, tornando-as parceiras na construção de uma sociedade justa e sustentável. Conferir mais detalhes no site: <[www.ethos.org.br](http://www.ethos.org.br)>

30. A Associação Nacional de Jornais (ANJ) “representa os jornais na defesa de seus legítimos interesses e contribui para que, pela troca de experiências, da difusão de inovações e da cooperação entre empresas e entidades congêneres, a mídia jornal possa se desenvolver em seus mais diversos aspectos”. Confira mais informações no site: <[www.anj.org.br](http://www.anj.org.br)>

estratégico e ao monitoramento e desempenho geral da empresa”<sup>31</sup>.

De acordo com o documento desenvolvimento especificamente para o setor de jornais, “as empresas de comunicação são essenciais para aprofundar o movimento da responsabilidade social empresarial”, tanto pelo fato de serem decisivas no processo de difusão de informações, quando pela necessidade, assim como ocorre com todas as outras organizações, “de assumir sua responsabilidade pelo desenvolvimento sustentável da sociedade”.

São sete os temas analisados nessa avaliação: 1) valores, transparência e governança; 2) público interno; 3) meio ambiente; 4) fornecedores; 5) consumidores e clientes; 6) comunidade e 7) governo e sociedade. Cada tema é subdividido em um conjunto

de indicadores “cuja finalidade é explorar em diferentes perspectivas como a empresa pode melhorar seu desempenho naquele aspecto” (Indicadores Ethos/ ANJ, 2008, p. 5).

Para cada grupo de indicadores, há uma questão de profundidade, questões binárias e quantitativas. A questão de profundidade permite avaliar o “estágio atual da gestão da empresa em relação à determinada prática”. Para tal, são usados quatro quadros que representam quatro estágios de evolução do desempenho. Essa avaliação pode ser visualizada no quadro abaixo. Trata-se de um exemplo genérico. No corpo da ferramenta, para cada indicador é apresentada uma descrição típica sobre ele, a fim de que o avaliado possa identificar qual o seu nível de conformidade:

**Quadro 8 – Exemplo de avaliação em profundidade dos Indicadores Ethos<sup>32</sup>**

Representa um estágio básico de ações da empresa, no qual ela ainda se encontra em nível reativo às exigências legais.	Representa um estágio intermediário de ações, no qual a empresa mantém uma postura defensiva sobre os temas, mas já começa a encaminhar mudanças e avanços em relação à conformidade de suas práticas.	Representa um estágio avançado de ações, no qual já são reconhecidos os benefícios de ir além da conformidade legal, preparando-se para novas pressões regulamentadoras no mercado, da sociedade etc. A responsabilidade social e o desenvolvimento sustentável são tidos como estratégicos para o negócio.	Representa um estágio proativo, no qual a empresa atingiu padrões considerados de excelência em suas práticas, envolvendo fornecedores, consumidores, clientes, a comunidade e também influenciando políticas públicas de interesse da sociedade.
<b>Estágio 1</b>	<b>Estágio 2</b>	<b>Estágio 3</b>	<b>Estágio 4</b>

Em outro tipo de questão, cada requisito é apresentado e o avaliado deve responder “sim” ou “não”

em relação ao seu atendimento, conforme exemplo no quadro 9:

31. Trata-se de um instrumento de autoavaliação e aprendizagem de uso essencialmente interno. A empresa interessada em avaliar suas práticas de responsabilidade social e se comparar com outras empresas poderá responder os Indicadores Ethos e verificar quais os pontos fortes da gestão e as oportunidades de melhoria. Os dados fornecidos no processo de avaliação são tratados com o máximo de confidencialidade.

32. A ferramenta completa pode ser acessada em: <<http://www.anj.org.br/comite/responsabilidade-social/indicadores-ethos/Indicadores%20Ethos.pdf>>

**Quadro 9 – Exemplo de questão da ferramenta de avaliação da RSE do Instituto Ethos<sup>33</sup>**

Informações Adicionais		
A empresa:	Sim	Não
1.1. expõe publicamente seus compromissos éticos por meio de material institucional, pela internet ou de outra maneira adequada às suas partes interessadas.		
O código de conduta e/ou a declaração de valores da organização:	Sim	Não
1.2. contemplam as seguintes partes interessadas: empregados, fornecedores, meio ambiente, consumidores/clientes, comunidade, governo e acionistas minoritários.		
1.3. proíbem expressamente a utilização de práticas ilegais (como suborno, corrupção, extorsão, propina e caixa dois) para obtenção de vantagens comerciais.		
1.4. são explícitos quanto ao compromisso de ética na gestão das informações privilegiadas ou de caráter privado obtidas durante os processos da empresa em sua interação com seus diversos públicos (clientes, empregados, fornecedores etc.).		
1.5. são explícitos quanto ao compromisso de transparência e veracidade das informações prestadas a todas as partes interessadas.		

### 3 – Indicações para uma ferramenta piloto de avaliação de qualidade para organizações jornalísticas

Na exposição que conduzimos, destacamos, desde o princípio, que a qualidade tem sido uma preocupação e um desafio dos mais atuais para as organizações, de qualquer setor, sendo vital para a sua sobrevivência e inserção em ambientes competitivos e exigentes. Apontamos que no âmbito do jornalismo, especificamente, o debate e as práticas são ainda incipientes. Por isso, na seqüência, iremos apresentar dois modelos de sistema de gestão da qualidade para extrair deles os elementos fundamentais que deverão estruturar uma ferramenta conceitual de avaliação de qualidade ajustada às organizações jornalísticas.

#### 3.1 – Sistema de Gestão da Qualidade: modelos de referência

Há inúmeras iniciativas internacionais voltadas para a avaliação e premiação de organizações comprometidas com a qualidade. O interesse mundial pela questão, segundo Xavier (Xavier et. al., 2006, p.

69), pode ser evidenciado pela enumeração de alguns prêmios nacionais de qualidade, geralmente, modelados nos prêmios Deming (Japão) e Baldrige (EUA). No Brasil, especificamente, há o prêmio da Fundação Nacional da Qualidade (FNQ), que premia as organizações com base nos Critérios de Excelência, “um modelo sistêmico de gestão adotado por inúmeras organizações de Classe Mundial. São construídos sobre uma base de conceitos essenciais à obtenção da excelência no desempenho” (FNQ, 2009).

Além dos modelos de excelência de gestão, exemplificado pelo prêmio da FNQ, há os sistemas de normatização que definem parâmetros de qualidade. Nesta segunda categoria, enquadram-se as normas da família ABNT ISO 9000, que “fornecem requisitos para sistemas de gestão da Qualidade e diretrizes para melhoria do desempenho; a avaliação de sistemas de gestão da qualidade determina o atendimento desses requisitos” (ABNT NBR ISO 9000:2005, p. 7).

Já os modelos de excelência

“contêm critérios que permitem uma avaliação comparativa do desempenho da organização e

33. O exemplo é baseado em fragmento da avaliação do indicador “Valores, transparência e governança” (Indicadores Ethos/ANJ, 2008, p. 8).



são aplicáveis a todas as atividades e todas as partes interessadas de uma organização. Os critérios de avaliação dos modelos de excelência fornecem uma base para uma organização comparar o seu desempenho com o desempenho de outras organizações". (ABNT NBR ISO 9000:2005, p. 7)

As abordagens dos sistemas de gestão da qualidade presentes nas normas da família ABNT NBR ISO 9000 e nos modelos de excelência organizacional são baseados em princípios comuns que: 1) permitem a uma organização identificar seus pontos fortes e suas oportunidades de melhoria; 2) prevêem disposições para avaliação com base em modelos genéricos; 3) fornecem uma base para melhoria contínua e 4) prevêem disposições para o reconhecimento externo (ABNT NBR ISO 9000:2005, p. 7).

Outro dado extremamente importante a se considerar, especialmente para o esforço deste artigo de discutir a adoção desses sistemas por empresas jornalísticas, é que ambas destacam que seus princípios são aplicáveis a qualquer tipo de organização:

"As normas da família ABNT NBR ISO 9000, relacionadas abaixo, foram desenvolvidas para apoiar organizações, de todos os tipos e tamanhos, na implementação de sistemas de gestão da qualidade eficazes." (ABNT NBR ISO 9000: 2005, p. v)

"Este instrumento de avaliação [Prêmio da Fundação Nacional de Qualidade] possibilita a qualquer tipo de Organização, de qualquer porte, setor e estágio de gestão avaliar o seu sistema gerencial e o seu desempenho em relação às melhores práticas adotadas por Organizações de alto desempenho." (FNQ, 2008, p. 2)

Estas duas abordagens servirão de referência ao nosso trabalho daqui por diante. Elas incorporam os elementos conceituais relativos à qualidade discutidos anteriormente, e os articulam dentro de um sistema de gestão destinado ao esforço organizacional para se alcançar os objetivos e os resultados de qualidade pretendidos. Considerar ambas as abordagens não gera eventuais atritos entre princípios diferentes. Ao contrário, como destaca Mendes:

"Nas revisões que estão sendo discutidas para a nova versão desta norma [ISO 9000], merece destaque a tentativa de aproximação dos seus requisitos com os critérios do Prêmio de Quali-

dade Europeu, de responsabilidade da European Foundation for Quality Management (EFQM). Os critérios deste são adotados em mais de 160 países do mundo, inclusive pelo Brasil, no PNQ (Prêmio Nacional da Qualidade) e PQGF (Prêmio Nacional da Gestão Pública).

Modelo semelhante é adotado em diversas empresas públicas e privadas nos Estados Unidos onde se denomina Malcolm Baldrige National Quality Award, e no Japão, cujo nome é Deming Prize." (Mendes, 2006, p. 90)

Adicionalmente, afirma também que a definição destas abordagens, e a sua tendência à convergência de critérios de excelência e qualidade, não representa de forma alguma a imposição de um modelo de gestão organizacional. Ambas as abordagens, em seus respectivos documentos, afirmam categoricamente "que não impõem modelos de sistemas de gestão, mas sinalizam o que um sistema precisa ter para se atingir a qualidade (cf.: ABNT NBR ISO 9004, p. 1; (FNQ, 2008, p.4), com base em larga comprovação em empresas reconhecidamente comprometidas com a qualidade, para se atingir a qualidade".

Os modelos de gestão da qualidade são estruturados em dois níveis. No primeiro, são estabelecidos princípios (ABNT NBR ISO 9000:2005, p. v e vi) ou fundamentos (FNQ, 2008). Estes apresentam as referências essenciais para as quais um sistema de gestão da qualidade deve estar voltado. Num segundo nível, estão os requisitos (ABNT NBR ISO 9001:2008, p. 7) ou os critérios (FNQ, 2008), que apontam itens de gestão da qualidade que as organizações devem conter, a fim de se tornarem exitosas no alcance dos resultados pretendidos.

Na sequência, serão apresentados brevemente ambos os modelos de gestão da qualidade, o da ABNT NBR ISO 9001 e o da FNQ (2008). O objetivo dessa exposição é apresentar o rol de demandas que um sistema de gestão da qualidade tem e, em consequência, sinalizar o rol de questões necessárias de serem consideradas no âmbito de organizações jornalísticas, haja vista nosso objetivo de construir, conceitualmente, um sistema aplicável a esse tipo de corporação, do qual será derivada uma matriz-piloto de avaliação de qualidade para fins de teste e discussão com parceiros interessados.



O Quadro 10 a seguir apresenta os princípios da gestão da qualidade segundo a norma ABNT NBR ISO 9001 e os fundamentos da FNQ (2008). O quadro foi construído de modo a sinalizar os pontos de conver-

gência entre princípios e fundamentos de ambos os sistemas, a fim de que aponte para a importância que eles apresentam para a consideração da qualidade no ambiente organizacional.

**Quadro 10 – Comparativo entre princípios e fundamentos da gestão da qualidade**

ABNT NBR ISO 9001:2008	FNQ (2008)
<p><b>Liderança:</b> líderes estabelecem unidade de propósito e o rumo da organização. Convém que eles criem e mantenham um ambiente interno, no qual as pessoas possam estar totalmente envolvidas no propósito de atingir os objetivos da organização.</p>	<p><b>Liderança e Constância de Propósitos:</b> Atuação de forma aberta, democrática, inspiradora e motivadora das pessoas, visando ao desenvolvimento da cultura da excelência, à promoção de relações de qualidade e à proteção dos interesses das partes interessadas.</p> <p><b>Visão de Futuro:</b> Compreensão dos fatores que afetam a organização, seu ecossistema e o ambiente externo no curto e no longo prazos, visando à sua perenização.</p>
<p><b>Foco no cliente:</b> organizações dependem de seus clientes e portanto convém que entendam as necessidades atuais e futuras do cliente, os seus requisitos e procurem exceder as suas expectativas;</p>	<p><b>Conhecimento Sobre o Cliente e o Mercado:</b> Conhecimento e entendimento do cliente e do mercado, visando à criação de valor de forma sustentada para o cliente e, conseqüentemente, gerando maior competitividade nos mercados.</p>
<p><b>Envolvimento de pessoas:</b> pessoas de todos os níveis são a essência de uma organização e seu total envolvimento possibilita que as suas habilidades sejam usadas para o benefício da organização.</p>	<p><b>Aprendizado Organizacional:</b> Busca o alcance de um novo patamar de conhecimento para a organização por meio de percepção, reflexão, avaliação e compartilhamento de experiências.</p> <p><b>Valorização das Pessoas:</b> Estabelecimento de relações com as pessoas, criando condições para que elas se realizem profissional e humanamente, maximizando seu desempenho por meio de comprometimento, desenvolvimento de competências e espaço para empreender.</p>
<p><b>Abordagem de processo:</b> um resultado desejado é alcançado mais eficientemente quando as atividades e os recursos relacionados são gerenciados como um processo.</p>	<p><b>Orientação por Processos e Informações:</b> Compreensão e segmentação do conjunto das atividades e processos da organização que agreguem valor para as partes interessadas, sendo que a tomada de decisões e execução de ações deve ter como base a medição e análise do desempenho, levando-se em consideração as informações disponíveis, além de incluir os riscos identificados.</p>
<p><b>Abordagem factual para tomada de decisão:</b> decisões eficazes são baseadas na análise de dados e informações.</p>	<p><b>Pensamento Sistêmico:</b> Entendimento das relações de interdependência entre os diversos componentes de uma organização, bem como entre a organização e o ambiente externo.</p> <p><b>Geração de Valor:</b> Alcance de resultados consistentes, assegurando a perenidade da organização pelo aumento de valores tangíveis e intangíveis, de forma sustentada para todas as partes interessadas.</p>
<p><b>Abordagem sistêmica para a gestão:</b> identificar, entender e gerenciar processos inter-relacionados como um sistema contribui para a eficácia e eficiência da organização no sentido de atingir os seus objetivos.</p>	<p><b>Cultura de Inovação:</b> Promoção de um ambiente favorável a criatividade, experimentação e implementação de novas idéias que possam gerar um diferencial competitivo para a organização.</p>
<p><b>Melhoria contínua:</b> convém que a melhoria contínua do desempenho global da organização seja seu objetivo permanente.</p>	<p><b>Desenvolvimento de Parcerias:</b> Desenvolvimento de atividades em conjunto com outras organizações, a partir da plena utilização das competências essenciais de cada uma, objetivando benefícios para ambas as partes.</p> <p><b>Responsabilidade Social:</b> Atuação que se define pela relação ética e transparente da organização com todos os públicos com os quais se relaciona, estando voltada para o desenvolvimento sustentável da sociedade, preservando recursos ambientais e culturais para gerações futuras; respeitando a diversidade e promovendo a redução das desigualdades sociais como parte integrante da estratégia da organização.</p>
<p><b>Benefícios mútuos nas relações com os fornecedores:</b> uma organização e seus fornecedores são interdependentes, e uma relação de benefícios mútuos aumenta a habilidade de ambos em agregar valor.</p>	

Com base neste quadro, é possível perceber relações entre princípios da norma ABNT NBR ISO 9001 e os fundamentos da excelência da FNQ (2008). Embora não possam ser feitas correlações diretas entre todos os princípios e fundamentos, podem ser identificados pontos de convergência que, se não totalmente coincidentes, apontam aspectos complementares que autorizam uma combinação que, ao invés de empobrecer os aspectos avaliáveis, os ampliam. Ou seja, a combinação das duas ferramentas pode permitir gerar uma terceira mais adequada ao perfil de organizações jornalísticas.

Já no Quadro 11 estão apontados os itens que compõem o modelo de sistema de gestão da qualidade de cada uma das organizações. O modelo da FNQ é mais detalhado e com mais subdivisões. Entretanto, o mesmo esforço para articular ambos pode ser realizado. Quando eles não se justapõem inteiramente, os critérios da FNQ<sup>34</sup> refinam e destacam elementos difusamente presentes nas normas ABNT NBR ISO 9001:2008, como no caso do item “informações e conhecimento”, particularmente interessante para a avaliação de organizações jornalísticas, como veremos adiante quando da proposta do modelo de gestão.

**Quadro 11 – Requisitos e critérios para a gestão da qualidade**

ABNT NBR ISO 9001:2009	FNQ (2008)
<b>Requisitos Gerais</b>	<b>Liderança</b>
A organização deve estabelecer, documentar, implementar e manter um sistema de gestão da qualidade, e melhorar continuamente a sua eficácia de acordo com os requisitos desta norma (NBR ISO 9001).	Este critério aborda a governança da organização, incluindo a transparência, a equidade, a prestação de contas, a responsabilidade corporativa e considera os valores e princípios, o relacionamento ético e os riscos da organização. Também aborda o exercício da liderança, incluindo temas como o estabelecimento dos padrões de trabalho, aprendizado, inovação e mudança cultural. O critério aborda ainda a análise do desempenho da organização enfatizando a comparação com o de outras organizações, o atendimento aos requisitos das partes interessadas e a avaliação do êxito das estratégias.
<b>Responsabilidade da direção</b>	<b>Estratégias e planos</b>
A alta direção deve fornecer evidências do seu comprometimento com o desenvolvimento e com a implementação do sistema de gestão da qualidade, garantindo o foco no cliente, definindo políticas e objetivos de qualidade, fazendo planejamento de qualidade, definindo responsabilidades e autoridades, promovendo a comunicação das informações necessárias, avaliando criticamente o sistema etc.	Este critério aborda a formulação das estratégias, enfatizando a análise de tendências e fatores dos ambientes externo e interno, bem como a avaliação de alternativas estratégicas e do próprio modelo de negócio. Também aborda o processo de implementação das estratégias, incluindo a definição de indicadores, o desdobramento das metas e dos planos para as diversas áreas da organização e a revisão de estratégias à luz das mudanças no ambiente.
<b>Gestão de Recursos (RM, RH e infra)</b>	<b>Clientes</b>
A organização deve determinar e prover recursos necessários para a) implementar e manter o sistema de gestão da qualidade e melhorar continuamente sua eficácia, e b) aumentar a satisfação de clientes mediante o atendimento aos seus requisitos. Envolve a gestão de recursos humanos, materiais e do ambiente de trabalho.	Este critério aborda o conhecimento de mercado da organização, destacando a identificação, análise e compreensão das necessidades e expectativas dos clientes. Também aborda a imagem, incluindo a divulgação das marcas e dos produtos, e como a organização se relaciona com os clientes, incluindo a avaliação da satisfação, da fidelidade e da insatisfação dos clientes.

34. “O direcionamento da organização, dado pela liderança, ouvindo os clientes e a sociedade, é definido por meio das estratégias e planos; a sua implementação é realizada por meio das pessoas, que compõem a força de trabalho, utilizando-se dos processos existentes na organização; e todo esse ciclo, ao ser executado, deverá conduzir a resultados, que devem ser analisados e entendidos, gerando informações e conhecimento para serem utilizados no processo de tomada de decisão, gerando um novo ciclo de gestão” (FNQ, 2008, p. 10).

**Quadro 11 – continuação**

ABNT NBR ISO 9001:2009	FNQ (2008)
<p><b>Realização do produto</b></p> <p>A organização deve planejar e desenvolver os processos necessários para a realização do produto. O planejamento da realização do produto deve ser consistente com os requisitos de outros processos do sistema de gestão da qualidade. Envolver processos relacionados a clientes, projeto e desenvolvimento, aquisição de materiais e insumos, produção e prestação de serviços, controle de equipamento de monitoramento e mediação.</p>	<p><b>Sociedade</b></p> <p>Este critério aborda a responsabilidade e atuação socioambiental voltadas para o desenvolvimento sustentável e o desenvolvimento social.</p>
<p><b>Medição, análise e melhoria</b></p> <p>A organização deve planejar e implementar os processos necessários de monitoramento, medição, análise e melhoria para a) demonstrar a conformidade aos requisitos do produto; b) assegurar a conformidade do sistema de gestão da qualidade; e c) melhorar continuamente a eficácia do sistema de gestão da qualidade. Isso deve incluir a determinação dos métodos aplicáveis, incluindo técnicas estatísticas, e a extensão do seu uso.</p>	<p><b>Informações e conhecimento</b></p> <p>Este critério aborda a orientação por informações, incluindo a obtenção de informações comparativas pertinentes. Também aborda o desenvolvimento dos ativos intangíveis com ênfase no conhecimento que sustenta o desenvolvimento das estratégias e operações.</p> <p><b>Pessoas</b></p> <p>Este critério aborda a organização do trabalho, os processos relativos à seleção e contratação de pessoas, assim como o estímulo ao desempenho de pessoas e equipes. Também aborda os processos relativos à capacitação e desenvolvimento das pessoas e como a organização promove a construção do ambiente propício à inovação e à qualidade de vida das pessoas interna e externamente ao ambiente de trabalho.</p> <p><b>Processos</b></p> <p>Este critério aborda a definição, a análise e a melhoria dos processos principais do negócio e dos processos de apoio. Também aborda o estabelecimento de relações e o estímulo ao melhor desempenho dos fornecedores, destacando o desenvolvimento da sua cadeia de suprimento. O critério aborda ainda os processos econômico-financeiros voltados para a sustentabilidade econômica do negócio.</p> <p><b>Resultados</b></p> <p>Este critério aborda os resultados da organização, abrangendo os econômico-financeiros e os relativos aos clientes e mercados, sociedade, pessoas, processos principais do negócio e de apoio, assim como os relativos ao relacionamento com fornecedores. A avaliação dos resultados inclui a análise da tendência e do nível atual de desempenho, pela verificação do atendimento dos requisitos das partes interessadas e pela comparação com o desempenho de outras organizações.</p>

### 3.2 – Proposta de diretrizes para uma ferramenta piloto de sistema de gestão da qualidade aplicada ao jornalismo

O ponto de partida para a apresentação da ferramenta piloto de um sistema de gestão da qualidade para organizações jornalísticas é a recuperação do conceito de qualidade. Conforme Slack, Chambers e Johnston, qualidade pode ser tomada como “o grau de adequação entre as expectativas dos consumidores e a percepção deles do produto ou serviço” (Slack, Chambers e Johnston, 2007, p. 552-553).

O objetivo desta retomada é ampliar a noção de qualidade, porque, como vimos anteriormente, a relação entre as organizações jornalísticas e suas audiências não se esgota numa relação privada de consumo. Ela a transcende, alcançando o nível de um serviço público<sup>35</sup>, haja vista a afirmação do interesse público como Valor-Notícia de Referência Universal. Isso está muito claro no conceito de papel que os meios desempenham, conforme apontado por Norris e Odugbem (2008) e por Canela (2007).

Nos dois sistemas de gestão da qualidade que utilizamos como referência há elementos claros que podem ser aplicados para caracterizar esse aspecto das organizações jornalísticas. A definição de qualidade faz referência às expectativas, ou requisitos dos clientes. A norma ABNT NBR ISO 9001:2008 interpreta da seguinte forma tal aspecto do conceito, quando analisa os processos relacionados a clientes. Segundo a norma,

“A organização deve determinar

- a) os requisitos especificados pelo cliente, incluindo os requisitos para entrega e para atividades de pós-entrega;
- b) os requisitos não declarados pelo cliente, mas necessários para o uso específico ou pretendido, onde conhecido;
- c) requisitos estatutários e regulamentares aplicáveis ao produto, e
- d) quaisquer requisitos adicionais considerados necessários pela organização.”(ABNT NBR ISO 9001:2008, p. 7)

O item b permite claramente a interpretação de que o produto para ser considerado de qualidade pre-

cisa atender sua demanda de uso. No caso dos produtos e serviços jornalísticos, as funções de agenda, de fiscalização e de oferta de informação veraz e contextualizada se apresentam como “requisitos não declarados mas necessários para o uso específico ou pretendido”, pois são essenciais para o atendimento da expectativa de interesse público como Valor-Notícia de Referência Universal.

Já no documento da Fundação Nacional da Qualidade, a sociedade aparece geradora de expectativas relativas à contribuição que uma determinada organização possa oferecer para o seu desenvolvimento: “Este critério aborda a responsabilidade e atuação socioambiental voltadas para o desenvolvimento sustentável e o desenvolvimento social”, diz o documento. Mais uma vez, no caso das organizações jornalísticas, o atendimento desta demanda passa pelo reconhecimento e implementação do papel que o jornalismo desempenha nas sociedades democráticas.

Assim, no conceito de qualidade aplicado a organizações jornalísticas, as “expectativas dos consumidores” aparecem numa dupla dimensão: a privada, relativa a gostos, preferências, potencialidades próprias de cada indivíduo ou grupo de indivíduos; e a pública, relativa à condição cidadã que estes mesmos indivíduos e grupos desfrutam no âmbito das sociedades democráticas. Eles devem ser respeitados em seus gostos e preferências, em consequência, serem livres para a escolha tanto de conteúdos quanto de meios para se manterem informados. Mas, devem ser igualmente respeitados na condição de cidadãos, o que implica direitos e deveres cujo exercício demanda informações adequadas para que tomem suas decisões com o máximo de convicção possível. Quando as demandas de ordem privada e pública entrarem em conflito, vale a regra geral das sociedades democráticas: prevalece o interesse público.

Desta forma, podemos propor a seguinte definição de qualidade quando aplicada a organizações jornalísticas, a partir da síntese das referências acima citadas:

35. Conceito que originalmente é desenvolvido pela Doutrina da Responsabilidade Social, elaborada em documento *Pronunciamento da Comissão Sobre a Liberdade da Imprensa* (1972), conhecida como Comissão Hutchins.

- Qualidade é o grau de conformidade entre as notícias publicadas e as expectativas da audiência, consideradas as expectativas da audiência em duas dimensões: a) dimensão privada, relativas a seus gostos, preferências e interesses pessoais; e b) dimensão pública, relativas ao interesse público como Valor-Notícia de Referência Universal.

Para esta definição, dois aspectos acessórios complementares devem ser destacados. São importantes, mas por questão de foco, não serão desenvolvidos aqui em profundidade:

a) nem todas as notícias precisam necessariamente contemplar o atendimento ao “interesse público” de forma afirmativa, isto é, tendo-o como foco central da matéria. Quando conteúdos informativos abordam temas leves, como nas típicas matérias de curiosidades, o “interesse público” pode ser relevado desde que não seja violado. Em função disso, propõe-se os seguintes critérios para avaliação do interesse público (Guerra, 2008, p. 236):

1) fatos que atinjam toda a coletividade: quanto o assunto diz respeito a aspectos da vida pública, porque em última instância é o cidadão a origem do poder soberano responsável pela discussão e decisão sobre fatos dessa natureza;

2) fatos que atinjam uma única pessoa, mas nos direitos ou deveres decorrentes do exercício de sua cidadania: quanto alguém tem subtraído um direito que a sociedade lhe oferece ou deixa de cumprir uma obrigação que esta mesma sociedade lhe cobra, estão em jogo aspectos que dizem respeito ao conceito de cidadão, que é comum a todos os que usufruem desta condição;

3) fatos que, mesmo não se ajustando à categoria do interesse público, possam conter aspectos secundários que atentem contra ele nas duas dimensões acima afirmadas: em muitas coberturas o interesse público não está em questão, como no noticiário de curiosidades; contudo mesmo esse tipo de conteúdo pode exigir determinada informação se o fato a ser noticiado comportar algum risco seja para coletividade seja para os direitos fundamentais das pessoas potencialmente envolvidas.

b) na definição proposta de qualidade não foi incluída a referência que Slack, Chambers e Johnston fazem “à percepção” dos consumidores sobre a qualidade dos produtos. Esse aspecto é essencial e extremamente complexo. No caso de produtos jornalísticos, envolve a competência de recepção da audiência em reconhecer a qualidade do produto oferecido, situação que nos remete a dois problemas: 1) a formação da audiência, que interfere diretamente na sua competência cognitiva para interpretar as notícias; 2) as estratégias discursivas das organizações jornalísticas, que precisam descobrir como tratar assuntos sérios e conseguir fazer-se entender para ter seu produto reconhecido pela audiência como sendo de qualidade. Enfatiza-se, entretanto, que tal aspecto não constitui foco deste trabalho, embora se reconheça sua importância e necessidade nos debates acerca da qualidade da informação jornalística, tema que com certeza merece ser melhor trabalhado em nossa área.

Feitas essas observações, propomos, a partir da articulação entre os critérios da norma ABNT NBR ISO 9001:2008 e da FNQ (2008), as seguintes diretrizes para um sistema de gestão da qualidade aplicado a organizações jornalísticas:

## Quadro 12 – Diretrizes propostas para uma ferramenta conceitual de um sistema de gestão de qualidade aplicado a organizações jornalísticas

<b>1 - Requisitos gerais</b>
Avalia se a organização tem disponível um Sistema de Gestão da Qualidade. Deve haver informações sobre o funcionamento do sistema, política de qualidade, objetivos de qualidade e manual de qualidade. Todas as informações devem ser documentadas.
<b>2 - Responsabilidade da direção e liderança organizacional</b>
Avalia três dimensões: visão estratégica, relativa ao planejamento organizacional, do qual deve derivar ou complementar o planejamento editorial; ética corporativa, relativa aos compromissos públicos, à transparência gerencial e ao zelo pela credibilidade da organização; e o planejamento de cobertura, relativo à gestão dos processos de produção, gestão do conteúdo e gestão das expectativas da audiência e da sociedade. Para essas três dimensões, avalia-se a capacidade da direção em liderar, motivar, propor, comunicar, implementar e avaliar o desempenho organizacional.
<b>3 - Estratégias e planos</b>
Avalia a formulação de estratégias tanto organizacionais quanto editoriais. Em relação às estratégias organizacionais, considera-se a análise do ambiente externo (geral e de tarefa) e interno, os cenários, as perspectivas, metas e resultados esperados no longo prazo. Em relação às estratégias e planos editoriais, considera-se a pesquisa de expectativas e necessidades da audiência e da sociedade; análise das áreas temáticas passíveis de atender a tais expectativas e necessidades; definição de planos de conteúdos, desenvolvimento contínuo de Processos de Produção inovadores. Deve prover a definição de requisitos, indicadores e padrões, bem como fazer revisões periódicas, a fim de atualizar todos esses elementos à luz das mudanças dos diversos ambientes.
<b>4 - Audiência e sociedade</b>
Avalia a capacidade e a importância que a organização dá ao conhecimento da sua audiência específica assim como da sociedade como um todo. Implica pesquisa de expectativas e necessidades da audiência, bem como seu perfil, sua competência cognitiva, a fim de melhor adequar a abordagens dos assuntos em função de suas possibilidades de entendimento. Implica pesquisa sobre as necessidades de informação da sociedade, como a agenda pública e política, o desenvolvimento social, e temas particularmente sensíveis na área de atuação da organização.
<b>5 - Informações e conhecimento</b>
Avalia a gestão do conhecimento organizacional, que viabiliza a circulação e o acesso à informação interna e externas necessárias para o trabalho. Avalia utilização de sistemas de informação voltados para dar eficiência e eficácia ao planejamento de cobertura: a) Gestão dos processos de produção; b) Gestão do conteúdo: organização, armazenamento, compartilhamento e pesquisa de conteúdo, além de acesso atualizado às informações constantes do item 4; c) Sistema de gestão da qualidade: monitoramento informatizado sobre acompanhamento dos processos de produção de conteúdos. Inclui capacitação de profissionais.
<b>6 - Gestão de Recursos</b>
Avalia a gestão de recursos materiais e humanos. Recursos materiais: o fornecimento de meios necessários aos processos de produção para garantir a) a satisfação da audiência e da sociedade e b) o correto funcionamento do sistema de gestão. Recursos humanos: organização do trabalho, seleção, contratação e promoção de pessoas; estímulo às pessoas e às equipes; capacitação; construção de um ambiente propício à inovação e à qualidade de vida das pessoas tanto interna quanto externamente.
<b>7 - Realização do produto e dos processos</b>
Avalia os processos de produção e sua capacidade para abarcar os conteúdos pré-definidos em função das expectativas e demandas da audiência e da sociedade. Avalia a) o planejamento de produtos e de processos, visando a melhoria contínua; b) a execução dos processos; e c) a conformidade dos produtos às expectativas e necessidades da audiência.
<b>8 - Medição, análise e melhoria / resultados</b>
Avalia os resultados da organização. Implica o desenvolvimento de indicadores destinados à avaliação dos produtos em seus aspectos formais e de conteúdo. Avalia a percepção da audiência e da sociedade sobre o nível de atendimento da organização a suas expectativas e necessidades.



Os itens contidos neste quadro com os requisitos mínimos de um Sistema de Gestão da Qualidade aplicado ao jornalismo merecem alguns esclarecimentos e explicações:

1) Os aspectos nele relacionados são complementares aos itens básicos de referência contidos nos sistemas de gestão da qualidade nos quais se inspirou, o da Fundação Nacional da Qualidade e o das normas ABNT NBR ISO 9001:2008;

2) No item Responsabilidade da Direção e Liderança Organizacional, dois aspectos específicos para organizações precisam ser destacados: 2.1) a preocupação com a credibilidade da organização, em função de que são cobradas informações gerenciais importantes, como os compromissos publicamente assumidos com o interesse público, e também a transparência na gestão do negócio, que envolve entre outros itens a identificação clara dos proprietários e diretores, por meio dos quais se podem identificar eventuais riscos de conflito de interesses; 2.2) a preocupação com a gestão do conteúdo jornalístico, estimulando os gestores a desenvolver métodos de trabalho e ferramentas voltados ao planejamento editorial dos assuntos a serem objeto de cobertura da organização;

3) A preocupação com a gestão do conteúdo, assinalada em 2.2, deve se reverter em pesquisa e planejamento dos assuntos, capazes de gerar ferramentas e métodos de trabalho sistemáticos. A título de exemplificação, vale fazer referência à pesquisa da Andi: para produzir sua análise de temas relacionados à infância, a entidade empreendeu pesquisas preliminares para mapear o conjunto de questões pertinentes na cobertura desta área temática. Se a análise foi feita para gerar uma ferramenta de avaliação, ela também pode ser realizada para planejar o trabalho de cobertura. E isso é aplicável a qualquer assunto. E desta pesquisa, que pode ser um documento reservado da equipe, devem ser definidas e tornadas públicas as suas diretrizes fundamentais, a fim de dar ampla visibilidade à audiência e à sociedade sobre o entendimento da organização em relação à área de cobertura.

4) No item audiência e sociedade, dois aspectos devem ser destacados: 4.1) não são apenas as expectativas e necessidades da audiência que devem ser

pesquisadas, mas também a competência cognitiva de seus membros, a fim de que a organização se imponha o desafio de cobrir temas de maior aridez para sua audiência por meio de recursos discursivos, imagéticos, sonoros, enfim, de todos que estejam a seu alcance para fazer-se entender e conseqüentemente informar melhor; 4.2) a sociedade deve ser referência constante para as organizações jornalísticas, pois o resultado do trabalho das organizações jornalísticas não se esgota na mera relação de consumo com o usuário de seus produtos;

5) A gestão do conhecimento organizacional é uma preocupação que deve ser compartilhada entre gestores e profissionais. A cultura profissional no jornalismo ainda é muito atomizada. O compartilhamento de informação, por meio de mecanismos de produção colaborativa e em rede, por exemplo, pode potencializar a capacidade de trabalho instalada nas organizações. Além disso, o desenvolvimento de sistemas informatizados de gestão tanto de processos quanto de conteúdos pode também contribuir para a diversificação e profundidade dos conteúdos. Os sistemas de informação aparecem aqui como ferramentas preciosas para dar suporte a este tipo de empreitada.

6) A incorporação cada vez maior de sistemas de informação e planejamentos de conteúdo pelas redações tende a provocar uma revisão e atualização dos processos convencionais, e isso requer uma motivação organizacional, tanto dos líderes quanto dos profissionais, para a inovação. Um desafio significativo para um setor ainda muito pouco sensibilizado para ações do tipo;

7) O documento da UNESCO, apresentado no item 2.2.1, "Indicadores de desenvolvimento de mídia: análise ambiental", apresenta indicadores que podem orientar tanto o planejamento organizacional quanto editorial de veículos jornalísticos, em relação a: a ação dos gestores na condução da organização; a definição de parâmetros para infraestrutura do negócio; as diretrizes para o relacionamento com a sociedade, desde a audiência até organizações da sociedade civil; a oferta de capacitação profissional a seus quadros; entre outras possíveis colaborações.

8) Todas essas indicações podem servir como guias, a partir das quais os gestores identificam com-



promissos, redefinem rotas de atuação, além de auxiliar a formulação de estratégias e planos que possam conduzir a organização no rumo da qualidade;

9) Todas as ferramentas avaliadas ao longo do item 2.2.2.1, “Parâmetros de avaliação de conteúdo”, apresentam vários indicadores e tipos de medição. Nesta ferramenta proposta, sobretudo em função da ênfase que temos dado às questões de conteúdo, propomos que metodologias como a da Andi e a do VAP sejam incorporadas nos sistemas de gestão da qualidade. Esse é um aspecto significativamente inovador desta proposta em relação às propostas mais elaboradas, como a da Isas, baseada nas normas ISO 9001. Isso significa estimular que as organizações promovam regularmente estudos com metodologias semelhantes as da Andi, do VAP e outras similares, a fim de monitorar e produzir diagnósticos documentados sobre sua própria cobertura. E que os resultados sirvam de orientação para a implantação de melhorias.

Todas as ferramentas avaliadas ao longo do item 2.2.2.2, “Parâmetros de avaliação de procedimentos”, especificamente, oferecem indicadores acerca dos procedimentos jornalísticos de busca, captura e apresentação de notícias, que podem balizar a elaboração das estratégias e planos editoriais; orientar a elaboração e o uso de sistemas de gestão do conhecimento; fundamentar os métodos de realização dos produtos e dos processos jornalísticos; oferecer parâmetros para a medição e a melhoria dos resultados. Tais ferramentas também podem ser incorporadas pelas organizações a fim de gerar ferramentas internas tanto para o desenvolvimento de novas práticas e processos quanto para medir o seu próprio desempenho.

As diretrizes aqui sistematizadas incorporam tanto as diversas contribuições das ferramentas de análise ambiental, de avaliação de conteúdo e de procedimentos quanto às de sistemas de gestão da qualidade organizacional, a partir de um recorte específico, a saber, a da especificidade de uma organização jornalística. Tais diretrizes são a base para a elaboração de matrizes de Indicadores de Qualidade Jornalística, como a desenvolvida por Egypto (2010), aptas a avaliar o compromisso de organizações jornalísticas com a qualidade.

## Considerações finais

A incorporação de teorias e metodologias de avaliação de qualidade ao jornalismo é uma demanda que tende a crescer dada a centralidade cada vez maior que as organizações jornalísticas, ou que se pretendem jornalísticas, têm no mundo contemporâneo. A partir do exame de algumas experiências analisadas, tanto na área do jornalismo como na área de gestão organizacional, o trabalho procurou sistematizar algumas diretrizes que pudessem incorporar as melhores e mais originais contribuições de cada uma. Essas diretrizes estão sistematizadas e abarcam um conjunto de questões focadas principalmente no processo de produção de notícias. E em processos de apoio que possam ter impactos sobre a produção de notícias.

O resultado aqui apresentado é uma elaboração conceitual, fruto de pesquisa documental e teórica. Assim, as diretrizes propostas têm aspectos extraídos de outras experiências, como a necessidade de documentação das políticas e objetivos de qualidade, mas também aspectos que sugerem possibilidades de inovação, como o planejamento de conteúdo e o desenvolvimento de ferramentas organizacionais para a avaliação deste conteúdo produzido pelas organizações.

Essa característica das diretrizes não nos autoriza a apresentá-las como “prontas”. Elas carecem de avaliações e contrapontos por setores especializados da área de gestão da qualidade, de empresários, de profissionais, de outras partes interessadas no funcionamento cada vez melhor de nossas organizações jornalísticas. No entanto, sustentamos que as questões ali presentes se constituem num conjunto de parâmetros de grande amplitude, capazes de abarcar uma porção bastante representativa de temas que influem na qualidade da informação que a sociedade recebe a todo momento. E em virtude disso, constituem-se num documento base suficiente para gerar a) rodadas de discussão e análise e b) ferramentas de avaliação para testes de consistência. E é nesta direção que a pesquisa deve seguir em seus próximos passos.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- A Resource Guide For Editors Managing For Excellence: Measurement Tools For Quality Journalism*. NorthWestern University/Media Management Center, s/d. Disponível em <http://www.mediamanagementcenter.org/research/excellence.pdf>. Acesso em 21 abr 2009.
- ABNT NBR ISO 9000:2005. Sistemas de Gestão da Qualidade – Fundamentos e vocabulário.
- ABNT NBR ISO 9001:2008. Sistemas de Gestão da Qualidade – Requisitos.
- ANDI. *A infância na mídia*. Ano 10, número 14. Brasília: ANDI-Instituto Ayrton Senna, 2005. Disponível em <http://www.andi.org.br> Acesso em 31 mar 2009.
- BERTRAND, Claude-Jean. *O arsenal da democracia: sistemas de responsabilização da mídia*. Tradução de Maria Leonor Loureiro. Bauru, SP: Edusc, 2002. 513 p.
- CANELA, Guilherme. “Monitoramento de mídia e estratégias de cooperação com as personagens da notícia: a importância do diálogo informado com a imprensa nos processos de desenvolvimento”. Trabalho apresentado no V Congresso Encontro Brasileiro de Pesquisadores em Jornalismo, promovido pela Associação Brasileira de Pesquisadores em Jornalismo. Aracaju-SE: SBPJor, 2007.
- CARVALHO, Marly Monteiro de. “Histórico da gestão da qualidade”. In.: CARVALHO, Marly Monteiro de, et al. *Gestão da qualidade: teoria e casos*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005. 3ª. reimpressão.
- CERQUEIRA, Luiz Augusto Egypto de. *Qualidade jornalística: ensaio para uma matriz de indicadores*. Brasília: UNESCO, 2010. (Série Debates CI: Comunicação e Informação; 6).
- CHIAVENATO, Idalberto. *Administração: teoria, processo e prática*. 4ª edição, revista e ampliada. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007. 411p.
- CHRISTOFOLETTI, Rogério. “Concentração de mídia, padronização jornalística e qualidade do noticiário: o caso de Santa Catarina”. Trabalho apresentado no VI Congresso Encontro Brasileiro de Pesquisadores em Jornalismo, promovido pela Associação Brasileira de Pesquisadores em Jornalismo. São Bernardo do Campo-SP: SBPJor, 2008.
- CHRISTOFOLETTI, Rogério. *Indicadores da Qualidade no Jornalismo: políticas, padrões e preocupações de jornais e revistas brasileiros*. Brasília: UNESCO, 2010. (Série Debates CI: Comunicação e Informação; 3).
- Contribuições para a construção de indicadores do direito à comunicação*. São Paulo: Intervezes – Coletivo Brasil de Comunicação Social, 2010.
- FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE. *Cadernos de Excelência: Introdução ao Modelo de Excelência da Gestão*. São Paulo : Fundação Nacional da Qualidade, 2008. – (Série Cadernos de Excelência)
- FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE. Home Page. Disponível em: <Disponível em: <http://www.fnq.org.br/site/484/default.aspx>> Acesso em: 15 de novembro de 2009.
- GENTILLI, Víctor. “Metodologia para crítica de mídia: como estudar o silêncio?”. Trabalho apresentado no V Congresso Encontro Brasileiro de Pesquisadores em Jornalismo, promovido pela Associação Brasileira de Pesquisadores em Jornalismo. Aracaju-SE: SBPJor, 2007.

GENTILLI, Victor. *Democracia de massas: jornalismo e cidadania*. Porto Alegre, Editora da PUC-RS, 2005.

GOMES, Wilson. *Transformações da política na era da comunicação de massa*. São Paulo: Paulus, 2004.

GUERRA, Josenildo L. "Monitoramento de Cobertura e Produção Experimental Monitorada: Pesquisa aplicada voltada para a qualificação de produtos e processos jornalísticos". Trabalho apresentado no V Congresso Encontro Brasileiro de Pesquisadores em Jornalismo, promovido pela Associação Brasileira de Pesquisadores em Jornalismo. Aracaju-SE: SBPJor, 2007.

GUERRA, Josenildo L. "Avaliação de qualidade jornalística: desenvolvendo uma metodologia a partir da análise da cobertura sobre segurança pública". Trabalho apresentado no VI Congresso Encontro Brasileiro de Pesquisadores em Jornalismo, promovido pela Associação Brasileira de Pesquisadores em Jornalismo. São Bernardo do Campo-SP: SBPJor, 2008.

GUERRA, Josenildo Luiz. *O percurso interpretativo na produção da notícia: verdade e relevância como parâmetros de qualidade jornalística*. São Cristóvão: Editora UFS; Aracaju: Fundação Oviêdo Teixeira, 2008.

*Indicadores de Desenvolvimento da Mídia: Marco para avaliação do desenvolvimento dos meios de comunicação*. Brasília: UNESCO, 2010. 80 p.

INSTITUTO ETHOS DE EMPRESAS E RESPONSABILIDADE SOCIAL. Home page. Disponível em: <[http://www1.ethos.org.br/EthosWeb/pt/29/o\\_que\\_e\\_rse/o\\_que\\_e\\_rse.aspx](http://www1.ethos.org.br/EthosWeb/pt/29/o_que_e_rse/o_que_e_rse.aspx)>. Acesso em: 15 de novembro de 2009.

ISAS (INTERNATIONAL STANDARDIZATION AND ACCREDITATION SERVICES); MSF (THE MEDIA AND SOCIETY FOUNDATION). Quality Management Systems: guidelines for the implementation of international standards ISAS BC-9001:2003 and ISAS P-9001:2005 in broadcasting companies, Internet content producers and the press. Nova York e Genebra, 2007. Disponível em: <http://www.media-society.org/download/ISASBC-P9001GuidelinesEN.pdf>. Acesso em 8 nov. 2009.

JORNET, Carlos. *Gestión periodística. Herramientas para lograr un periodismo efectivo y de calidad*. 1ed. Buenos Aires: Prometeo Libros, 2006.

MENDES, Oswaldo Ferreira. Sistemas de gestão da qualidade: foco nos requisitos da ISO 9000: 2008. IN: BARBARÁ, Saulo (Org.). *Gestão por processos: fundamentos, técnicas e modelos de implementação*. 2. ed. Rio de Janeiro: Quality mark, 2006. p. 89-140.

MIRANDA, Rafael de Carvalho, DIAMANTINO, Simone Rennó e SOUZA, Luiz Gonzaga Mariano de. *Análise dos indicadores de qualidade de duas empresas do setor automobilístico*. In.: *Revista P&D em Engenharia de Produção* V. 07 N. 01 (2009) p. 64-75. Disponível eletronicamente em [www.revista-ped.unifei.edu.br](http://www.revista-ped.unifei.edu.br) Acesso em 29 nov 2009.

MOREIRA, Daniel Augusto e QUEIROZ, Ana Carolina. "Inovação: conceitos fundamentais". In.: MOREIRA, Daniel Augusto e QUEIROZ, Ana Carolina (org.). *Inovação organizacional e tecnológica*. São Paulo: Thomson Learning, 2007.(p. 1-22)

NORRIS, Pippa, ODUGBEMI, Sina. "The Roles of the News Media in the Governance Agenda: Watch-dogs, Agenda-Setters, and Gate-Keepers". In.: Harvard University-World Bank workshop on "The Role of the News Media in the Governance Agenda: Watch-dog, Agenda-setter, and Gate-keeper." 29-31<sup>st</sup> May 2008. Disponível em <http://issuu.com/internews/docs/media-matters?mode=embed&documentId=080307235258-86879280152d4cd485010c7d3a09c955&layout=grey> Acesso em 25 mar 2009.

PALADINI, Edson Pacheco. "Perspectiva estratégica da qualidade". In.: CARVALHO, Marly Monteiro de, et al. *Gestão da qualidade: teoria e casos*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005. 3<sup>a</sup>. reimpressão.

PAULINO, Fernando O. "Responsabilidade social da mídia: análise conceitual e perspectivas de aplicação no Brasil, Portugal e Espanha". Trabalho apresentado no VI Congresso Encontro Brasileiro de Pesquisadores em Jornalismo, promovido pela Associação Brasileira de Pesquisadores em Jornalismo. São Bernardo do Campo-SP: SBPJor, 2008.

PINTO, Manuel, MARINHO, Sandra. "A qualidade em Jornalismo: problematização e operacionalização do conceito". Comunicação apresentada no I Congresso Luso-Brasileiro de Estudos Jornalísticos e II Congresso Luso-Galego de Estudos Jornalísticos, realizado na Universidade Fernando Pessoa, no Porto, em 10 e 11 de Abril de 2003.

PORTO, Mauro. "O Jornal Nacional antes e depois da saída de Cid Moreira. In.: *Comunicação e Espaço Público*. Brasília - DF. Ano V. N. 1 e 2 – Edição Especial (2002). p. 9-31.

*Pronunciamento da Comissão Sobre a Liberdade da Imprensa*. In.: STEINBERG, Charles (org). *Meios de comunicação de massa*. São Paulo: Cultrix, 1972: 199-215.

*Propuesta de indicadores para um periodismo de calidad*. México: Universidad Iberoamericana, 2006. Disponível em: <http://prende.masimagen.com.mx/images/stories/file/librodigitalpropuestaindicadoresperiodismocalidadmexico.pdf> Acesso em 27 jun 2009.

PUDDEPHATT, Andrew. "Diagnostic tools and performance indicators". In.: Harvard University-World Bank workshop on "The Role of the News Media in the Governance Agenda: Watchdog, Agenda-setter, and Gate-keeper." 29-31<sup>st</sup> May 2008. Disponível em <http://issuu.com/internews/docs/mediamatters?mode=embed&documentId=080307235258-86879280152d4cd485010c7d3a09c955&layout=grey> Acesso em 25 mar 2009.

PUENTE, Soledade et. al. "Instrumento de evaluar la calidad periodística: El VAP compara a La prensa y televisión de Hispanoamérica". Cuadernos de Información n 16-17, 2003/2004. Disponível em [http://www.uc.cl/fcom/p4\\_fcom/site/artic/cuadernos/16/11\\_vap.pdf](http://www.uc.cl/fcom/p4_fcom/site/artic/cuadernos/16/11_vap.pdf) Acesso em 31 mar 2009.

RAMOS, Sílvia e PAIVA, Anabela. *Mídia e Violência: como os jornais retratam a violência e a segurança pública no Brasil*. Rio de Janeiro: Centro de Estudos da Segurança e da Cidadania da Universidade Cândido Mendes, 2005. Relatório de Pesquisa. Disponível em: [http://www.ucamcesec.com.br/at\\_proj\\_conc\\_texto.php?cod\\_proj=215](http://www.ucamcesec.com.br/at_proj_conc_texto.php?cod_proj=215)

ROTHBERG, Danilo. "Enquadramento e metodologia de crítica de mídia". Trabalho apresentado no V Congresso Encontro Brasileiro de Pesquisadores em Jornalismo, promovido pela Associação Brasileira de Pesquisadores em Jornalismo. Aracaju-SE: SBPJor, 2007.

ROTHBERG, Danilo. "Jornalismo e informação de diagnóstico: um valor para a democracia". Trabalho apresentado no VI Congresso Encontro Brasileiro de Pesquisadores em Jornalismo, promovido pela Associação Brasileira de Pesquisadores em Jornalismo. São Bernardo do Campo-SP: SBPJor, 2008.

ROTHBERG, Danilo. *Jornalistas e suas visões sobre qualidade: teoria e pesquisa no contexto dos 'Indicadores para o desenvolvimento da mídia' da UNESCO*. Brasília: UNESCO, 2010. (Série Debates CI: Comunicação e Informação; 4).

SELIGMAN, Laura. "Jornais populares de qualidade: ética e sensacionalismo em um novo fenômeno no mercado de jornalismo impresso". Trabalho apresentado no VI Congresso Encontro Brasileiro de Pesquisadores em Jornalismo, promovido pela Associação Brasileira de Pesquisadores em Jornalismo. São Bernardo do Campo-SP: SBPJor, 2008.

SILVA, Luiz Martins da. "O jornalismo como teoria democrática". Trabalho apresentado no VI Congresso Encontro Brasileiro de Pesquisadores em Jornalismo, promovido pela Associação Brasileira de Pesquisadores em Jornalismo. São Bernardo do Campo-SP: SBPJor, 2008.

SLACK, Nigel, CHAMBERS, Stuart e JOHNSTON, Robert. *Administração da Produção*. 2 ed. Tradução de Maria Teresa Corrêa de Oliveira e Fábio Alher. Revisão Técnica de Henrique Luiz Corrêa. São Paulo: Atlas, 2007. 747 p.

# 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 (Renoj), 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](http://www.unesco.org.br/brasil)

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