



Notas sobre o desenvolvimento de pesquisa de avaliação de qualidade aplicada ao Jornalismo¹

Josenildo Luiz Guerra²

Universidade Federal de Sergipe (UFS)

RESUMO

O artigo faz uma breve revisão de experiências de gestão e avaliação de qualidade para organizações jornalísticas, a fim de identificar contribuições que possam ser incorporadas a um modelo próprio ainda em fase elaboração. Baseando-se na literatura sobre qualidade da área de administração, o trabalho apresenta uma proposta, ainda em fase preliminar de elaboração, de um modelo de gestão e avaliação de qualidade baseado em três aspectos das organizações jornalísticas: 1) compromissos e estrutura; 2) processos de produção e 3) produtos.

PALAVRAS-CHAVE

Jornalismo; organização; qualidade; desempenho; processos

1) Introdução

O objetivo deste texto é apresentar o desenvolvimento, ainda parcial, de uma pesquisa sobre gestão da produção e da qualidade em jornalismo³. A discussão sobre a qualidade na atividade jornalística ainda é incipiente quando considerada à luz das ferramentas de gestão, avaliação e certificação de qualidade. Algumas experiências

¹ Trabalho apresentado no GP Teorias do Jornalismo, IX Encontro dos Grupos/Núcleos de Pesquisas em Comunicação, evento componente do XXXII Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação.

² Josenildo Luiz Guerra é professor da Universidade Federal de Sergipe (UFS). Graduado em Comunicação Social/Jornalismo pela Universidade Federal do Espírito Santo, mestre e doutor Comunicação e Cultura Contemporâneas pela Universidade Federal da Bahia. É assessor de comunicação da UFS e coordenador geral da Rádio UFS FM. Vice-diretor Científico do Fórum Nacional de Professores de Jornalismo (FNPJ). Integrante da Rede Nacional de Observatórios de Imprensa e consultor da UNESCO em pesquisa sobre indicadores de qualidade jornalística.

³ Este trabalho apresenta resultados parciais de duas pesquisas em andamento: Gestão da produção jornalística, com apoio do Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq), agência brasileira de fomento à pesquisa (Edital 06/2008); e Indicadores de Qualidade Jornalística, realizada em parceria pela Rede Nacional de Observatórios da Imprensa e UNESCO



internacionais têm avançado significativamente neste sentido, como algumas que iremos mencionar adiante, mas no Brasil a incorporação de metodologias voltadas à medição e à atribuição de critérios objetivos de aferição ainda não gerou ferramentas que pudessem ser disponibilizadas publicamente para processos de avaliação.

Uma das experiências mais avançadas que temos por aqui, se não a mais avançada até o momento, é a da Agência de Notícias dos Direitos da Infância (Andi). Desde 1996, a Andi faz o monitoramento da cobertura da infância e adolescência nos jornais brasileiros. Fruto de aperfeiçoamento de sua metodologia, desenvolveu um ranking quanti-qualitativo dos jornais monitorados, através 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).

Atualmente, uma pesquisa conduzida pela Rede Nacional de Observatórios da Imprensa (Renoi) em parceria com a Organização das Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura (UNESCO) está desenvolvendo uma ferramenta de avaliação de Indicadores de Qualidade Jornalística. O objetivo é sistematizar uma metodologia e um instrumento de avaliação que permita, numa primeira fase da pesquisa, avaliar o compromisso e a disposição das organizações jornalísticas para a qualidade a partir dos referenciais contidos no documento *Media Development Indicators*.

O *Media Development Indicators* é um documento produzido pelo Programa Internacional para o Desenvolvimento da Comunicação da 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 os grandes referenciais para se analisar, segundo o documento, o desenvolvimento da comunicação num determinado ambiente: 1) a existência de um sistema de regulação que conduza à liberdade de expressão, ao pluralismo e à diversidade; 2) a pluralidade e a diversidade dos meios, a igualdade econômica e a transparência na propriedade; 3) os meios como plataformas das idéias democráticas; 4) qualificação profissional e instituições de apoio à liberdade de expressão, ao pluralismo e à diversidade; e 5) condições de infraestrutura suficientes para suportar meios independentes e pluralistas.

Embora esses cinco referenciais não possam ser aplicados diretamente a um processo de avaliação organizacional voltado a certificação de qualidade, 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 conseqüência, eles se convertem automaticamente num requisito aos quais 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 uma forma de inserção auto-sustentável 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.

Outra experiência internacional relevante é a da Fundación Prensa y Democracia México A C. (Fundación Prende). 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 oito princípios, a saber: 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 concretos a partir dos quais se possa avaliar o cumprimento ou não desses princípios.

Por fim, a terceira experiência internacional a que vamos fazer referência é a da International Standardization & Accreditation Services (Isas). Trata-se de uma organização privada voltada para a certificação e acreditação de serviços. Sua missão é assessorar instituições privadas, públicas e governamentais que buscam estabelecer e manter padrões de qualidade em prol do interesse público, e acreditar grupos de certificação para verificar o compromisso com tais padrões. Para a indústria da comunicação, especificamente, da atividade jornalística, foram identificados treze critérios: 1) qualidade da informação; 2) qualidade do conteúdo; 3) ética; 4) independência; 5) relacionamento com anunciantes; 6) relacionamento com o público; 7) relacionamento com autoridades públicas; 8) transparência; 9) pesquisa de audiência;



10) gerenciamento de recursos humanos; 11) organização do trabalho; 12) infraestrutura e 13) relacionamento com fornecedores.

Tais experiências apontam para uma tendência de avaliação e gestão da qualidade para organizações jornalísticas, cuja inspiração são as experiências mais consolidadas de outras áreas. O desafio deste artigo é delinear uma proposta inicial de ferramenta de avaliação de qualidade, que contemple tais critérios. Mas, além disso, que considere tais critérios no âmbito de níveis organizacionais que se constituem em fatores decisivos para uma gestão organizacional que busque a excelência na condução do seu negócio e a qualidade final de seus produtos.

A título também de exemplo, vamos citar duas formas sistematizadas de apreciação desses níveis. A Fundação Nacional da Qualidade – uma organização brasileira não-governamental fundada por 39 organizações privadas e públicas, que concede o Prêmio Nacional da Qualidade – define oito critérios de excelência para sinalizar o caminho a ser percorrido por organizações que pretendam alcançar um nível de gestão comparado às melhores práticas mundiais: 1) liderança, 2) clientes, 3) sociedade, 4) estratégias e planos, 5) pessoas, 6) processos, 7) conhecimento e informação e, por fim, 8) resultados. A articulação desses vários critérios cria uma disposição organizacional para a qualidade:

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)

Outra experiência é a da Isas, já citada anteriormente, que incorpora os itens de gestão organizacional da norma ISO 9001, no Brasil, expressos na norma ABNT NBR ISO 9001:2008. São os seguintes: sistema de gestão da qualidade, responsabilidade da direção, gestão de recursos, realização do produto e mediação, análise e melhoria. Aqui também é a articulação desses vários níveis da gestão organizacional, de forma coesa e complementar, que pode conduzir uma organização à excelência de seu desempenho e ao alcance da qualidade de seus produtos e serviços.

Ainda não vamos propor o nosso modelo apoiado por tais categorias porque isso requer, de nossa parte, uma melhor estruturação dos princípios e critérios de qualidade ajustados ao entendimento das ferramentas de gestão organizacional adaptadas às



especificidades das organizações jornalísticas. Mas reconhecemos nestes documentos a inspiração, por um lado, e a meta, por outro, que nos move no sentido de incorporar adequadamente seus parâmetros ao nosso trabalho. Por ora, contudo, estamos numa fase intermediária. E é este resultado preliminar de sistematização e organização do problema que vamos apresentar aqui.

A nossa intenção é traçar apenas um esboço inicial de uma metodologia de avaliação de qualidade que envolva três elementos: 1) compromissos e estrutura organizacional, 2) os processos de produção e 3) os produtos. Antes disso, porém, vamos nos ater a uma definição inicial de qualidade.

2) Qualidade e desempenho

Na literatura da área de administração, qualidade pode ser definida aqui a partir de dois aspectos: a adequação a padrões previamente definidos (denominados especificações) pela própria organização (Chiavenato, 2007: 374-375) e o “grau de adequação entre as expectativas dos consumidores e a percepção deles do produto ou serviço” (Berry e Parasuraman apud Slack, Chambers e Johnston, 2007, p. 552-553)⁴. O primeiro aspecto diz respeito à qualidade interna, o segundo, à qualidade externa. “Não resta dúvida de que, sem a qualidade interna não se pode construir e manter a imagem da qualidade externa” (Chiavenato, 2007: 375). O mesmo se pode dizer do contrário: sem atentar para os requisitos da qualidade externa, uma organização jamais poderá definir padrões internos satisfatórios.

Segundo a norma ABNT NBR ISO 9000:2005, qualidade é o “grau no qual um conjunto de características inerentes satisfaz a requisitos”, sendo requisito a “necessidade ou expectativa que é expressa, geralmente, de forma implícita ou explícita”. Entre essas três definições, podemos expressar uma síntese de qualidade como comparação entre **características** apresentadas pelos produtos e os **requisitos** esperados pelos usuários e necessários para o funcionamento do produto. Quanto mais próximas as características dos requisitos, maior a qualidade. Mas, no jornalismo, quais seriam os requisitos de qualidade para seus produtos?

⁴ Essa definição representa uma síntese. Os autores buscaram sintetizar e conciliar as diferentes visões sobre a qualidade: a abordagem transcendental, a baseada na manufatura, a baseada no usuário, a baseada no produto e a baseada no valor (cf.: Slack, Chambers, Johnston, 2007, p. 550-551). Outra classificação faz referência a cinco abordagens: transcendental, baseada no produto, baseada no usuário, baseada na produção e baseada no valor (Carvalho, 2005, p8-9).



No âmbito da atividade jornalística, são duas as expectativas básicas da audiência em relação à notícia: verdade e relevância. Verdade porque se espera que a notícia ponha a audiência a par de fatos reais. Relevância porque não são todos os fatos reais, mas aqueles que atendam à demanda da audiência⁵. Aqui temos então a seguinte questão: do ponto de vista da qualidade interna, uma notícia será considerada “de qualidade” se atender às especificações da organização; do ponto de vista da qualidade externa, uma notícia será considerada “de qualidade” se ela, produzida de acordo com as especificações organizacionais, coincidir com as expectativas da audiência de qualidade.

A expectativa de relevância no jornalismo recebe o nome técnico de valor-notícia. Os valores-notícia funcionam como idealizações do espectador real, a partir dos quais os jornalistas podem supor qual é o seu interlocutor, esforçando-se para adequar a sua oferta de informações aos interesses presumidos de sua audiência. Tais idealizações podem ser associadas ao conceito de “leitor-modelo”⁶ ou de “interlocutor imaginário”⁷, que representam justamente a real necessidade que todo emissor tem de prever a sua audiência, com vistas a estabelecer uma interação comunicativa eficiente com ela.

Quando os valores-notícia são definidos a partir das expectativas de uma particular audiência porque sistematizados por uma organização jornalística que visa esta audiência, temos os Valores-Notícia de Referência. Eles resultam das expectativas da audiência visadas pela organização, a partir do que esta processa uma série de definições até chegar ao melhor ponto de ajuste entre aquelas expectativas e a sua capacidade de produzir notícias. Os valores-notícia podem ser dos mais diversos tipos, no entanto, há um de caráter universal: o interesse público.

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, ela pode provocar conseqüências na vida de pessoas

⁵ Para o leitor interessado em aprofundar os fundamentos que apresentam a verdade e a relevância como parâmetros de qualidade jornalística, remeto ao trabalho no qual desenvolvo detalhadamente o argumento (Guerra, 2008).

⁶ Segundo Eco, “o texto postula a cooperação do leitor como condição própria de atualização. Podemos dizer melhor que o texto é um produto cujo destino interpretativo deve fazer parte do próprio mecanismo gerativo. Gerar um texto significa executar uma estratégia de que fazem parte as previsões dos movimentos de outros – como, aliás, em qualquer estratégia” (Eco, 2002: 39). No entanto, acrescenta, “prever o próprio Leitor-Modelo não significa somente ‘esperar’ que exista, mas significa também mover o texto de modo a construí-lo. O texto não apenas repousa numa competência, mas contribui para reproduzi-la” (Op. cit.: 40).

⁷ “Early research into the communicator-audience relationship drew on the theory of Herbert Mead (1934) and, before him, Charles Cooley (1908), especially by picking up the idea of an ‘imaginary interlocutor’. The essence of the theory is that in order to communicate we need to have some known ‘reference person’ or group to whom we can address ourselves, as well as having a shared cultural and social space and a common language” (McQuail, 1997: 112).



independentemente da intenção do emissor. Assim, três fatores tornam a notícia um produto que extrapola seu caráter meramente comercial: 1) ela se constitui numa das mais importantes fontes de acesso ao direito à informação dos cidadãos (Gentili, 1993); 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, 2005) e 3) acrescento, ela é potencialmente geradora de “impacto público”, isto é, a capacidade de provocar conseqüências práticas na vida das pessoas.

A avaliação do interesse público como Valor-Notícia de Referência Universal requer considerar três aspectos básicos:

- a) *atos 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;
- b) *atos 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 o que usufruem desta condição;
- c) *atos 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 esportivo; 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 envolvidas⁸.

Fundamental para o sucesso de uma organização na busca de atender tais expectativas será a sua capacidade para melhorar o desempenho do trabalho jornalístico. Nesse caso, dois componentes serão essenciais: a eficiência e a eficácia. Eficiência “significa o alcance de resultados com o mínimo de recursos” (Chiavenato, 2007: 342). A eficiência mede o nível de satisfação interna da organização com relação aos resultados do seu trabalho. No caso de uma organização jornalística, a eficiência será avaliada com base no custo e no esforço que a organização empenha para alcançar notícias que atendam aos parâmetros de qualidade considerados, verdade e relevância.

⁸ Por exemplo: a cobertura esportiva não pode ignorar a violência nos estádios de futebol para não prejudicar a venda de ingressos ou a transmissão televisiva, pois é o direito de todos os potenciais cidadãos ter consciência dos riscos que corre caso decidam ir aos estádios.



Quanto mais próximo a organização estiver destes parâmetros, com um menor esforço de produção, maior será a sua eficiência.

A eficácia, por sua vez, é a medida do quanto a organização atinge seus objetivos. No nosso caso, os objetivos considerados são produzir notícias verdadeiras e relevantes para seus consumidores. Segundo Chiavenato (2007: 342), “a eficácia analisa o lado da saída do sistema e trata da implementação dos objetivos: fazer o que se planejou. As medidas de eficácia devem refletir se os resultados desejados estão sendo atingidos”. Ao produzir notícias verdadeiras e relevantes, a organização jornalística estaria sendo eficaz. Se as notícias produzidas contiverem erros e forem fúteis, pode-se dizer que tal organização não está sendo eficaz na realização do seu trabalho. A eficácia aqui considerada é justamente o alcance da qualidade buscada.

O desafio de uma organização será, portanto, administrar a eficiência e a eficácia de seus vários processos a fim de alcançar o melhor resultado jornalístico, isto é, oferecer um produto que contemple as expectativas da sociedade e de sua audiência. A melhor relação entre eficiência e eficácia vai gerar a efetividade: “ser efetivo significa que o processo alcançou os objetivos propostos com uma utilização ótima de recursos” (Jornet, 2006, p. 28).

A busca da efetividade na gestão da qualidade é essencial para a auto-sustentação da organização. Uma organização que comprometa mais recursos do que pode para alcançar a qualidade pretendida pode se tornar inviável, comprometendo sua sobrevivência, os empregos que gera e os benefícios que oferece à própria sociedade. Assim, a busca da qualidade deve estar associada à utilização racional dos recursos disponíveis, a fim de aliar prestação de serviço qualidade e responsabilidade social com auto-sustentabilidade.

3) O esboço de modelo de gestão da qualidade em jornalismo

Qualquer modelo de gestão de qualidade em jornalismo deve conciliar portanto a busca pela qualidade em consonância com a efetividade de seu desempenho. Isso implica que a qualidade, como objetivo organizacional, deve perpassar toda a estrutura da organização, da alta direção até os colaboradores da base, e estar presente em todas as ações, dos diversos setores da organização, que concorram para a obtenção de um produto final que satisfaça aos padrões previamente definidos, como às expectativas da audiência, tanto em sua dimensão pública como privada, um dos aspectos essenciais da busca pela qualidade.



Assim, vamos retomar os três eixos básicos em torno dos quais nosso modelo inicial vai se estruturar: os compromissos e a estrutura organizacional, os processos de produção e os produtos.

Em relação aos compromissos e à estrutura organizacional, o desafio é avaliar um conjunto de itens que avalizem as credenciais da organização para a prática do bom jornalismo. Isso implica considerar as condições objetivas de sua para o exercício do jornalismo, a incorporação dos valores democráticos como princípios de ação editorial, a disposição de seu corpo dirigente em perseguir as melhores práticas jornalísticas, o foco nas necessidades e expectativas da sociedade e de sua audiência, a definição clara e precisa de diretrizes editoriais, conceitos e especificações dos processos e produtos e, por fim, a existência de mecanismos gerenciais capazes tanto de implementar os processos de produção com efetividade quanto de manter um sistema de auto-avaliação contínua de suas práticas.

A seguir, vamos detalhar esses aspectos:

a) condições objetivas da organização para o exercício do jornalismo: neste ponto, busca-se avaliar o quanto a organização reúne condições que a credencie para o jornalismo. Isso implica condições desde fatores externos, como a existência de um mercado capaz de fontes diversificadas de receita, a fim de diminuir o risco de dependência econômica dos anunciantes mais fortes; a existência de um ambiente político e jurídico que assegure as liberdades fundamentais necessárias à prática do jornalismo, etc. Neste caso, aplica-se certamente os cinco pontos destacado pela UNESCO no *Media Development Indicators*, que devem ser avaliados pela organização, a fim de que, mapeadas tais condições, ela tenha o discernimento necessário para traçar uma estratégia visando a superação das limitações existentes. Quanto aos fatores internos, é essencial analisar o nível de incorporação tecnológica da organização, de preparo de seus recursos humanos, etc. Todos esses elementos devem ser de amplo e profundo domínio da organização, pois apenas a partir de tal consciência ambiental, ela poderá planejar seu modo de atuação visando à qualidade de seus produtos jornalísticos.

b) a incorporação dos valores democráticos como princípios de ação editorial: conforme vimos, o interesse público se constitui num valor de referência universal. Nesse sentido, é fundamental que a organização esteja comprometida com os princípios que estruturam a vida democrática e que seja um fiador dos direitos e deveres pertinentes ao jornalismo para a sociedade.



c) a disposição de seu corpo dirigente em perseguir as melhores práticas jornalísticas: além de incorporar os valores democráticos à ação editorial, torna-se essencial que o corpo dirigente, que exerce forte influência sobre toda a equipe da organização, esteja engajado na defesa e implementação desses princípios, garantindo tanto os meios necessários para seu cumprimento como mecanismos constantes de avaliação sobre sua correta execução.

d) foco nas necessidades e expectativas da sociedade e de sua audiência: a organização jornalística recebe da sociedade muitas garantias para seu livre funcionamento, em contrapartida é essencial que esteja sintonizada com as demandas desta; além disso, especificamente, a parte desta sociedade que constitui sua audiência possui peculiaridades que devem ser respeitadas e atendidas, sempre e na medida do possível que isso atenda sua legítima demanda de informações sem que ponha em risco ou fira valores relacionados ao interesse público ou a direitos fundamentais das pessoas individualmente consideradas.

e) definição clara e precisa de diretrizes editoriais: a organização precisa documentar suas diretrizes editoriais, de forma clara e inequívoca, a fim tanto de publicamente afirmar seus compromissos quanto, internamente, orientar adequadamente o trabalho da equipe de profissionais.

f) conceitos e especificações dos processos e produtos: as definições das diretrizes devem ser detalhadas a fim de caracterizar com precisão os atributos requeridos para os produtos bem como os meios adequados de proceder para se obtê-los. Tais procedimentos são orientações essenciais a serem incorporadas na operação rotineira de produção, a fim de garantir uniformidade de ação da equipe e alinhamento com os valores máximos defendidos pela organização, além claro de oferecer parâmetros claros para a avaliação de qualidade e de desempenho.

g) existência de mecanismos gerenciais capazes tanto de implementar os processos de produção com efetividade quanto de manter um sistema de auto-avaliação contínua de suas práticas: a organização precisa prover os meios necessários à operação de produção jornalística, que inclua planos de trabalho definidos, com clareza de metas e responsabilidades; recursos materiais e humanos adequados bem como indicadores de desempenho e qualidade fidedignos, validados e de fácil entendimento.

Esse conjunto de elementos se apresentam, de modo genérico, como fundamental para sinalizar as condições que a organização requer para se credenciar à boa prática



jornalística bem como a motivação e compromissos de suas lideranças, tudo isso aliado a uma capacidade gerencial para criar os meios necessários à sua implementação.

Em relação aos processos de produção, a avaliação deve analisar a consistência dos planos de produção em relação a todos os aspectos contidos no item compromissos e estrutura organizacional, assim como a execução desses planos. O desafio é avaliar o grau de alinhamento de suas práticas produtivas em relação aos valores manifestados pela organização. Nesse sentido, busca-se avaliar se o processo de produção consegue alcançar níveis de eficiência e eficácia satisfatórios; se as ferramentas de trabalho estão adequadamente dimensionadas e ajustadas aos processos de produção; se os procedimentos de trabalho estão compatíveis e adequados às especificações requeridas; se as pessoas estão adequadamente preparadas para a implementação das ações planejadas. Igualmente, vamos detalhar esses aspectos abaixo.

a) os níveis de eficiência e eficácia dos processos de produção: a organização deve desenvolver procedimentos que conduzam aos compromissos e objetivos organizacionais, de forma consistente. Os atributos dos produtos, como a verdade, relevância, pluralidade, etc, devem ser alvo dos processos e alcançados dentro da melhor relação possível custo / resultados atingidos.

b) ferramentas adequadas e ajustadas aos processos: para alcançar os requisitos demandados para os produtos, a organização deve dispor de ferramentas (softwares, documentos, livros, equipamentos, etc,) adequados e articulados aos processos, a fim de evitar problemas e limitações que comprometam as metas de desempenho e qualidade.

c) procedimentos compatíveis com as especificações: uma vez que a organização define especificações para processos e produtos, os procedimentos de trabalho devem ser avaliados e, se necessários, redirecionados para tais especificações, a fim de ajustar-se ao conjunto do esforço organizacional.

d) pessoas adequadamente preparadas: para se implementar processos, se definir procedimentos, se atingir especificações é necessário que as pessoas encarregadas de operacionalizar tais decisões estejam devidamente preparadas e motivadas para tal.

Por fim, em relação aos produtos, o objetivo é estabelecer um sistema de avaliação para aferir se o resultado produzido pelas organizações e apresentados ao público na forma dos seus produtos jornalísticos estão em conformidade com os requisitos presentes em seus compromissos organizacionais. Esses requisitos devem ser basicamente de duas naturezas: material, em relação às características físicas do



produto; e conteúdo, em relação às informações e à sua capacidade para atender às necessidades e expectativas da sociedade e da audiência:

a) requisitos materiais: estão relacionados aos atributos do produto, como características estéticas, de correção textual, tecnológica, etc. Estes requisitos estão diretamente associados à apresentação e disponibilização do produto à audiência.

b) requisitos de conteúdo: estão relacionados a três aspectos, verdade da informação, relevância e ética. No primeiro caso, verdade, avalia-se se a informação está sustentada em elementos factuais; no segundo, se a informação passa pelo crivo das necessidades e expectativas da sociedade e da audiência; no terceiro caso, se a informação respeitou os valores de conduta profissional e social, especificamente, relacionados aos valores democráticos, como a pluralidade.

4 - Conclusão

O objetivo deste artigo foi antecipar os resultados parciais de um trabalho em andamento, a fim de apresentar as premissas e os objetivos relacionados ao debate sobre a qualidade na esfera do jornalismo. Do ponto de vista estrito da discussão sobre a qualidade, é importante perceber como o tema tem ganhado destaque no cenário internacional e, mais importante, o esforço feito por vários agentes no sentido de mapear, a partir de critérios claros e objetivos, formas de avaliação de resultados para organizações jornalísticas.

Tal desafio passará, no âmbito dos estudos em jornalismo, com certeza por um embate também do ponto de vista teórico, haja vista que valores consagrados por tais ferramentas, como o compromisso com a veracidade e a pluralidade, são contestados por várias correntes acadêmicas do campo. E isso gera uma dificuldade adicional a este desafio, haja vista que para funcionar, como acontece em outras áreas, os princípios e referências de qualidade devem ser objeto de amplo consenso pelos vários atores envolvidos.

De qualquer forma, tal discussão no âmbito do jornalismo nos força uma discussão sobre nossa capacidade teórica de gerar resultados para uma atividade que é profissional, e em consequência, requer formas de avaliar ganhos e perdas com as investigações acadêmicas que se voltam sobre ela. Nesse sentido, nos impele à produção



de pesquisas aplicadas⁹ voltadas para a descoberta de padrões comuns de aferição do bom jornalismo, dos meios profissionais necessários e eficazes para se alcançá-los, da busca contínua pela inovação¹⁰ em face da busca da melhoria contínua, etc. Enfim, nos abre novos horizontes acadêmicos, a fim de nos renovar em relação aos problemas, as formas de abordagem e aos resultados que esperamos produzir com nossa atividade científica na área do jornalismo.

Referências bibliográficas

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração: teoria, processo e prática**. 4ª edição, revista e ampliada. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.411p.

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)

GANS, H. J. **Deciding what's news**. New York: Vintage Books, 1980.

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, J. L. . **Monitoramento de Cobertura e Produção Experimental Monitorada: pesquisa aplicada voltada para a qualificação de produtos e processos jornalísticos**. In: Encontro Nacional de Pesquisadores em Jornalismo, 2007, Aracaju. Anais do V Congresso Brasileiro de Pesquisadores em Jornalismo - SBPJor, 2007.

⁹ Eva Stal define pesquisa aplicada com base no *Manual de Oslo* (uma publicação da Organização para a Cooperação e o Desenvolvimento Econômico): “É uma investigação original concebida pelo interesse em adquirir novos conhecimentos, porém primordialmente dirigida em função de um objetivo prático específico. É realizada ou para determinar os possíveis usos para as descobertas da pesquisa básica, ou para definir novos métodos ou maneiras de alcançar um certo objetivo específico e predeterminado. Ele envolve consideração de conhecimento disponível e sua ampliação com vistas à solução de problemas específicos”(Stal, 2007, p. 31)

¹⁰ A definição do que seja “inovação” é um assunto bastante controverso. De acordo Moreira & Queiroz (2007), “a tendência mais geral (...) é que a inovação não seja considerada um objeto externo e que sua novidade seja decidida pela percepção da unidade social que a adota (Zaltan, Duncan e Holbek, 1973; Johannessen, Olsen e Lumpkin, 2001). Nesses termos, uma prática pode, então, ser uma inovação para uma organização e não o ser para outra”. Moreira e Queiroz, com base em Knight (1967), classifica, com base no foco, quatro tipos de inovação: no produto ou serviço; no processo de produção, na estrutura organizacional e nas pessoas (Moreira & Queiroz, 2007, p. 9-10). Outra classificação de tipos de inovação é do Manual de Oslo, conforme aponta Stal (2007): inovação incremental, a introdução de qualquer tipo de melhoria em um produto, processo ou organização da produção dentro de uma empresa, sem alteração na estrutura industrial; inovação radical, a introdução de um novo produto, processo ou forma de organização da produção inteiramente nova (Stal, 2007, p. 32).



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

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

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)

Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura. **Media Development Indicators: A framework for assessing media development.** Endorsed by the Intergovernmental Council of the International Programme for the Development of Communication (IPDC) at its 26th session (26-28 March 2008).

Propuesta de indicadores para un periodismo de calidad. México: Universidad Iberoamericana, 2006.

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. International Standardization & Accreditation Services, 2007. Disponível em www.isasgroup.com

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.

SPERBER, Dan. WILSON, Deirdre. **Relevance: communication e Cognition.** 2 ed. Blackwell, 1995.

STAL, Eva. “Inovação tecnológica, sistemas nacionais de inovação e estímulos governamentais à inovação”. In.: MOREIRA, Daniel Augusto e QUEIROZ, Ana Carolina (org.). **Inovação organizacional e tecnológica.** São Paulo: Thomson Learning, 2007.(p. 23-53)