



## **Gestão e controle: demandas dos públicos em Joinville (SC) sobre governança no jornalismo<sup>1</sup>**

**Mariana da Rosa Silva<sup>2</sup>**

**Marília Crispi de Moraes<sup>3</sup>**

**Rogério Christofoletti<sup>4</sup>**

**Resumo:** A comunicação se concentra numa modalidade de governança social do jornalismo, que é a de gestão, ou seja, sobre os modos de gerenciamento das organizações de notícia, e leva em consideração aspectos como transparência e abertura à participação social nas estruturas de propriedade e controle. Como se trata de uma dimensão da governança do jornalismo, ela opera na relação com as demais – editorial, de engajamento e circulação, e financeira e de sustentabilidade –, e nosso olhar se debruça também sobre os possíveis impactos sobre a produção do conteúdo jornalístico. Nesta comunicação, apresentamos dados colhidos junto à população de Joinville (SC) durante a pesquisa-ação que utilizou entrevistas, surveys e reuniões com grupos de trabalho entre 2016 e 2018, detalhando suas impressões e extraiendo delas possibilidades para aprimoramento de instrumentos e dispositivos de transparência e participação social nos processos de tomada de decisão no jornalismo.

**Palavras-chave:** governança do jornalismo, gestão, propriedade dos meios, controle, GPSJor

---

<sup>1</sup> Este artigo é resultado da pesquisa Governança, Produção e Sustentabilidade para um Jornalismo de Novo Tipo (GPSJor), financiado pelo CNPq com recursos do Edital Universal 2016. Para mais informações sobre o projeto, acessar: <http://gpsjor.sites.ufsc.br>

<sup>2</sup> Mestre em Jornalismo pela Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) e parte da equipe de pesquisadores do projeto GPSJor. E-mail: [rosasilva.mariana@gmail.com](mailto:rosasilva.mariana@gmail.com)

<sup>3</sup> Professora titular da Faculdade Ielusc, Doutora em Ciências da Linguagem pela Unisul, uma das coordenadoras do projeto GPSJor. E-mail: [marilia.moraes@ielusc.br](mailto:marilia.moraes@ielusc.br)

<sup>4</sup> Professor da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) e pesquisador do CNPq (PQ2). Doutor em Ciências da Comunicação, e um dos coordenadores do GPSJor. E-mail: [rogerio.christofoletti@ufsc.br](mailto:rogerio.christofoletti@ufsc.br)

## **1. Laboratório de governança**

Situada no nordeste de Santa Catarina, Joinville foi escolhida pelo projeto GPSJor como laboratório de estudo da governança no jornalismo por vários fatores. É a cidade mais populosa do estado, com 583 mil habitantes (IBGE, estimativa 2018). De acordo com o levantamento divulgado pelo IBGE em 2018, é o município com o PIB (Produto Interno Bruto) mais alto de Santa Catarina (R\$ 25,2 bilhões), ocupando o 34º lugar no país. É também a terceira maior economia da região sul do Brasil.

Conforme o estudo “Joinville em Dados” (2018), há no município 23 indústrias de grande porte (com mais de 1000 empregados) e cerca de 185,5 mil trabalhadores com carteira assinada. A concentração urbana da população (apenas 17 mil habitantes estão na zona rural) está diretamente relacionada ao desempenho das indústrias joinvilenses. Nas décadas de 1970 e 1980, o município atraiu várias levas de migrantes, sobretudo do Paraná, pois havia falta de mão de obra para as empresas locais. Atualmente, comércio e indústria são os carros-chefes da economia, e a maioria da população em idade economicamente ativa constitui-se de trabalhadores desses setores.

Os dados do Tribunal Superior Eleitoral (2019) mostram que, entre os 190.069 eleitores cadastrados no município, 0,4% são analfabetos; 10,3% têm ensino fundamental completo e 16,5% não completaram o fundamental. Outros 31,5% tem o ensino médio completo e 18,5% concluíram o ensino superior.

A cidade organiza-se em muitos sindicatos, associações, conselhos, coletivos, movimentos e outros formatos institucionais, em torno das mais diversas motivações – igualdade racial ou de gênero, reivindicações sociais ou sindicais, identidades profissionais, causas comunitárias. Em Joinville, desde 1979, funciona o Centro de Direitos Humanos Maria da Graça Braz, o terceiro fundado no país.

A cidade é conhecida nacionalmente por realizar o maior festival de dança do mundo e por abrigar a única filial do Balé Bolshoi fora da Rússia. Mas nem tudo são flores na cidade que se orgulha de seus jardins. O município é o mais violento de Santa

Catarina, com taxa de 28,4 homicídios por 100 mil habitantes. Em 2018, foram 84 mortes violentas e, em 2017, outras 124.

Há 21 anos, Joinville conta com um curso superior de Jornalismo, na Faculdade Ielusc, parceira dos pesquisadores da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) no projeto GPSJor. Para além da relevância econômica e do tamanho da população, a relação de proximidade entre os investigadores das duas instituições de ensino também motivou a escolha de Joinville para ser o campo de estudo desta pesquisa.

Os dados apresentados parecem oferecer um cenário propício ao desenvolvimento do jornalismo. Entretanto a situação atual das empresas de mídia na cidade está longe de ser considerada animadora, ainda que Joinville tenha uma relação histórica com a prática jornalística que remonta a 1852 – apenas um ano após a chegada da primeira leva de imigrantes que fundaram a Colônia Dona Francisca – quando já circulava o jornal manuscrito *Der Beobachter am Mathiasstrom* (O Observador às margens do Rio Mathias)<sup>5</sup>. Seu sucessor apareceu em 1863, o *Kolonie Zeitung* (Jornal da Colônia), fundado por Ottokar Doerffel, editado em alemão e que circulou até 1942. Houve uma sucessão de outros periódicos com vida curta após o *Kolonie*, sempre com propósitos políticos, ora conservadores, ora progressistas, como a abolicionista *Folha Livre*.

Desde o início do século, a mídia jornalística na cidade passou por profundas mudanças que afetaram diretamente sua qualidade – primeiro com a integração do principal jornal joinvilense – o diário *A Notícia* – ao grupo de mídia RBS, em 2006; depois, com o surgimento e desaparecimento de outro diário, *Notícias do Dia*; mais adiante, com a venda das mídias do grupo RBS ao Grupo NC, que deu origem ao conglomerado NSC Comunicação em 2016. O enxugamento das redações, a exemplo do que ocorre no restante do país, também faz parte da realidade da mídia joinvilense (MICK & KAMRADT, 2017).

Embora exista variedade de canais de TV, emissoras de rádio e veículos jornalísticos na internet, a audiência dos joinvilenses se concentra nos meios de dois grandes grupos de mídia: NSC (ex-RBS) e RIC. O duopólio comanda os veículos noticiosos mais utilizados por 85% da população, conforme identificou o projeto GPSJor. Esse

---

Sobre a história da imprensa em Joinville, ver Fernandes (2007), Herkenhoff (1998) e Santos (2004).

ambiente pouco concorrencial resulta em expectativas do público mais próximas da indiferença que do entusiasmo.

As demais mídias de outros proprietários em Joinville dividem uma parcela menor do interesse dos cidadãos locais. Os jornais com edição impressa e digital são de menor expressão e, na maioria das vezes, restritos a uma região da cidade ou bairro ou a um tema específico, a maioria mantida com venda de publicidade. Muitas iniciativas têm pouca duração, o que dificulta seu monitoramento.

O jornalismo radiofônico tem pouca tradição em Joinville, mas é encontrado em emissoras como 89 FM, Udesc, Joinville Cultural, Cultura AM, Clube AM e em rádios comunitárias. Há ainda revistas impressas que atendem a públicos segmentados, com periodicidade mais dilatada. É nesse cenário, que o GPSJor buscou discutir com a sociedade modos de gerenciamento das organizações de notícia, a fim de extrair possibilidades para aprimoramento de instrumentos e dispositivos de transparência e participação social nos processos de tomada de decisão no jornalismo.

## **2. Os donos da mídia e seus públicos**

GPSJor é um projeto de pesquisa-ação que objetiva identificar como se caracteriza a governança social do jornalismo em Joinville por meio de diversas técnicas e instrumentos de investigação. Combinados, esses recursos permitiram uma aproximação efetiva da realidade local por meio dos olhares de profissionais do jornalismo, gestores do setor, parcelas do público e outros grupos de interesse. O projeto iniciou em 2016, e os resultados deste artigo foram coletados entre junho desse ano e abril de 2018 em 21 entrevistas exploratórias, uma enquete por amostragem representativa da população do município (543 respondentes), uma enquete *online*, não representativa (387 participantes), 23 entrevistas em profundidade, quatro grupos de trabalho compostos por jornalistas e representantes da sociedade, além de revisão bibliográfica e do levantamento de casos de inovação no jornalismo (GPSJOR, 2017; 2019).

A pesquisa se apoia no conceito de governança, seguindo Bevir (2013), e se refere a todos os processos de governar, o que implica utilizar meios, agir e tomar decisões. O conceito foi adotado para compreender os relacionamentos entre as organizações jor-

nalísticas e seus públicos, sendo intrínsecas as relações de poder. Nossa formulação conceitual estrutura a governança jornalística em quatro dimensões: editorial, de gestão, de engajamento e circulação, e financeira e de sustentabilidade (MICK & TAVARES, 2017; MICK & CHRISTOFOLETTI, 2018).

Este artigo se concentra no plano da governança de gestão e controle, que se refere à transparência e/ou à participação social nas estruturas de propriedade e controle, e a seu impacto sobre a produção de conteúdo. Esta dimensão governativa leva em consideração percepções e contributos dos proprietários dos meios e outros grupos interessados (*stakeholders*) que podem contribuir para uma compreensão maior de como as organizações jornalísticas de Joinville se gerem e são administradas.

Os resultados da pesquisa, referentes a esta dimensão, são apresentados a seguir.

## **2.1 Gestão de mídia e interferência no noticiário**

Nas *surveys* realizadas em Joinville, buscamos colher dados sobre as percepções dos respondentes a respeito do modo como a estrutura de propriedade incide sobre a organização da produção e a autonomia profissional na produção e circulação dos conteúdos. O tema da influência dos proprietários dos veículos jornalísticos foi abordado em uma das questões, assim como a influência de anunciantes sobre a qualidade ou imparcialidade da cobertura. A questão explorou eventuais impactos da estrutura de propriedade na qualidade do noticiário, sobretudo na condição de interferência externa ao jornalismo. O objetivo era saber se os respondentes percebiam influência dos proprietários nos conteúdos veiculados. Para 39,41%, o dono da empresa “influencia às vezes”, e para 30,94% “influencia sempre”. Somadas, as respostas chegam a 70,3% (Tabela 1). Um oitavo apenas dos respondentes disse que a presença do proprietário “não influencia” (12,7%), parcela menor a dos que não souberam responder (15,8%).

**Tabela 1 – Percepção do alcance da propriedade dos meios sobre o conteúdo**

<b>Na sua opinião, o dono da empresa jornalística (tv, jornal, rádio etc.) influencia nas notícias?</b>	
<b>Opções</b>	<b>%</b>
Não sei	15,8%

Não influencia	12,7%
Influencia às vezes	39,4%
Influencia sempre	30,9%
Outra resposta (especifique)	1,1%

FONTE: Elaboração própria a partir dos dados da pesquisa

As respostas sugerem que o problema do enviesamento do noticiário é muito mais interno que externo à organização jornalística. Quer dizer: a questão pode ter raízes mais políticas que econômicas. O proprietário utiliza sua condição e posição de comando para eventualmente direcionar o noticiário, motivado não só por aspectos financeiros, como se deveria esperar dos anunciantes. A percepção acentuada da interferência dos proprietários sobre qualidade e imparcialidade pode significar uma intolerância maior dos participantes da pesquisa sobre essa prática. Dito de outra forma: é até admisível e esperado que anunciantes queiram influenciar ou influenciem no equilíbrio das notícias, mas não é admissível ou tolerável que o dono da organização jornalística faça isso. A percepção de que o perigo da parcialidade está localizado nas cúpulas diretivas promove um deslocamento no debate sobre o setor, chamando a atenção para a relevância de revisões no modelo de gestão.

## **2.2 Formulações dos Grupo de Trabalho**

Entre 2016 e 2018, a pesquisa GPSJor realizou três debates públicos junto à população de Joinville e, no primeiro deles, liderou a criação de grupos de trabalho que discutissem as dimensões da governança do jornalismo. Esses grupos eram formados por jornalistas, gestores da área, representantes de movimentos sociais e da sociedade local, e outros profissionais de grupos interessados, como agências de publicidade e anunciantes. O grupo de trabalho que tratou de gestão e controle<sup>6</sup> discutiu a interferência dos donos da mídia nos conteúdos veiculados, bem como debateu mecanismos para promover e ampliar a participação de leitores nos processos de tomada de decisão.

---

Participaram do grupo Adrieli Evarini (jornalista/Paralelo), Clayton Felipe Silveira (jornalista/bolsista GPS/ O Mirante), Felipe Cardoso dos Santos (publicitário/Movimento Negro Maria Laura), Marcus Vinícius Carvalheiro (jornalista/Coletivo Metranca), Adolfo Bonucci (jornalista/ Coletivo Metranca), Ariele Silverio Cardoso (jornalista), Ronaldo Correa (jornalista/ Texto Livre), Nilson Antonio (estudante de jornalismo/ Folha Babitonga); Rolf Dittrich Viggiano (advogado), Antônio Anacleto (advogado), Juliane Guerreiro (jornalista/Paralelo), Marília Crispí de Moraes (jornalista/Ielusc), Samuel Lima (jornalista).

Dentre as alternativas discutidas, o modelo de cooperativa despontou como o mais plausível dentre as possibilidades que permitem maior participação na gestão administrativa e de recursos financeiros. No entanto, esse modelo costuma apresentar dificuldades junto ao público, visto que há muitos casos na memória coletiva de cooperativas que fracassaram em Santa Catarina . Outra ressalva apresentada é o fato de que o presidente tende a ser encarado como o “dono” do negócio, quando, na realidade, trata-se apenas de um gestor.

Desta forma, uma das propostas elaboradas pelo grupo foi adotar um modelo de cooperativa cujo regimento preestabelecesse a ocupação de “cadeiras”, na estrutura de gestão, destinadas a movimentos sociais dispostos a participar. As discussões do grupo evidenciam que um modelo de cooperativa jornalística precisa contar com a participação efetiva não apenas de jornalistas, mas também do público e de outros profissionais, como administradores, publicitários, programadores, entre outros. Uma alternativa nesse sentido seria adotar a figura jurídica de cooperativa, porém com modelo de gestão horizontalizada que inclua a participação do público em dois níveis: um conselho de leitores, encarregado da análise crítica permanente da cobertura, e um conselho editorial, voltado a estratégias, com participação dos movimentos sociais.

A adoção da organização cooperada, no entanto, não é suficiente para garantir gestão participativa. Fazer com que o público se sinta também “dono” do veículo é um desafio e um objetivo que, na visão do grupo, só pode ser alcançado com a adoção de estratégias de vinculação à comunidade joinvilense. Tais estratégias passam pelo preenchimento de lacunas informativas evidenciadas pela *survey*. Uma dessas lacunas, por exemplo, é a falta de atenção a assuntos da periferia da cidade e a minorias.

Partindo dessa constatação, o grupo propôs a adoção de mecanismos de aproximação e parceria direta com associações de moradores e demais lideranças comunitárias. Essas parcerias não seriam restritas ao âmbito editorial , mas poderiam acontecer também no âmbito da gestão do veículo e até mesmo da sustentabilidade. Com isso, a intenção seria formar comunidades de leitores e fidelizá-las por meio da participação nas decisões tomadas pelo veículo. Tal aproximação poderia, inclusive, reverter-se em mecanismo de sustentabilidade financeira.

Tendo em vista as características de Joinville (cidade industrial, pessoas que passam a maior parte do tempo trabalhando e/ou estudando, amplo território, etc), o que pode representar um obstáculo para uma participação presencial, o grupo sugeriu o desenvolvimento de um aplicativo que permitisse ampliar a participação do público, abrangendo diferentes perfis de usuários: os que só contribuíssem financeiramente, os que escrevessem, os que editassem, que propusessem pautas, etc. A proposta é que a própria instância de aprovação (um conselho editorial) se desse via aplicativo, sem entretanto, extinguir a realização de encontros presenciais, estimulados para estreitar o contato com o público.

Para o grupo, um jornalismo de novo tipo precisa ocupar também as instâncias de participação que já existem, como, por exemplo, o Conselho Municipal de Cultura. O órgão, que possui uma área voltada à Comunicação e Cultura para Joinville, é responsável pelas conferências municipais do setor e pela vigilância ao cumprimento das metas do plano municipal do setor. Da mesma forma, o apoio e interesse da classe artística é apontado como estratégica na aproximação da comunidade e estímulo à participação.

### **2.3 A governança de gestão nas entrevistas em profundidade**

Os aspectos relacionados à propriedade dos meios e à gestão de processos, produtos e serviços jornalísticos apareceram com pouca nitidez nas 23 entrevistas em profundidade realizadas em 2017 e 2018. Três fatores podem explicar essa opacidade: desconhecimento de alguns entrevistados sobre os meandros do negócio jornalístico – sobretudo aqueles que não participam da cadeia produtiva –, desinteresse pelo tema ou mesmo uma indisposição estratégica para revelar detalhes do mercado. Apesar disso, as entrevistas permitiram avançar nos resultados colhidos com os instrumentos de 2016 e 2017, reforçando que a governança de gestão incide em maior ou menor grau em aspectos como a qualidade do produto jornalístico e a confiança que se deposita na mídia.

O tema da propriedade não foi mencionado nenhuma vez pelos entrevistados com menor grau de instrução e não ligados à cadeia produtiva da comunicação, talvez porque ignorem a estrutura oligopólica do setor em Joinville ou ainda porque essa especificidade passe ao largo de suas preocupações. Tampouco foi abordado por um entrevistado que dirige uma associação comercial local, que não demonstrou desconforto

com a mídia da cidade pois se sente contemplado por ela e se considera partícipe, à medida que escreve artigos opinativos eventualmente.

Entretanto, se o tema da propriedade dos meios não emerge com evidência nas entrevistas, isso não impede que seja manifestada a intuição de que o modelo governativo das organizações de mídia interfira nos conteúdos ou contribua para algum viés de caráter econômico ou político. Tal receio foi manifestado espontaneamente por vários entrevistados, como anunciantes e atores do mercado publicitário e de mídia. Essa condição reforça os dados colhidos no *survey* e na enquete eletrônica respondida por 387 participantes entre outubro de 2016 e março de 2017, quando se detectou mais percepção de interferência dos donos da mídia que de anunciantes. À época, 70,35% dos respondentes afirmaram que os proprietários influenciam “às vezes” ou “sempre” no noticiário, parcela superior aos 54,52% que acreditam na interferência dos compradores de espaço publicitário. O diagnóstico apontava para a situação de que possíveis enviesamentos do noticiário eram questões mais internas do que externas à organização jornalística, podendo ter raízes mais políticas do que propriamente comerciais. A percepção de que o perigo da parcialidade está nas cúpulas diretivas promove um deslocamento no debate, chamando a atenção para a necessidade de revisão do modelo de gestão.

Nas entrevistas em profundidade, a figura difusa dos proprietários dos meios de comunicação de Joinville aparece bem associada à interferência no noticiário, ao menos nas falas dos participantes que se autodeclararam à esquerda (ou centro-esquerda) do espectro político. Uma representante de movimento social afirmou, por exemplo, não saber quem são os donos do jornal ou os “amigos dos diretores”, mas disse que só é noticiado aquilo que lhes interessa. O jornalismo convencional é, segundo ela, “muito amarrado”, e esta seria uma das razões para que confie mais nos canais de mídia independente em detrimento dos tradicionais. Um ativista do movimento negro justifica seu descrédito pelo fato de a grande mídia local ter apenas “uma linha de pensamento, voltada a conservar o *status quo* da sociedade”, tendência histórica de atuação para manutenção de privilégios. Segundo o entrevistado, isso poderia atrapalhar inclusive uma maior abertura dos meios de comunicação à participação da sociedade e abertura à pluralidade de vozes. Uma representante do movimento feminista foi categórica ao declarar que o jornalismo em Joinville é tendencioso e que há uma relação “muito comercial da mídia

com o estado, com o governo em si e com os detentores do capital”. Ela acredita que “as notícias são projetadas para beneficiar o estado e o capital”. Este discurso é reforçado por um entrevistado que milita no campo da cultura, para quem há interferências nos conteúdos noticiosos para atender aos interesses políticos e, sobretudo, econômicos. Na mesma direção, uma entrevistada que atua no ramo publicitário mostra-se cética quanto à imparcialidade jornalística, condição dificultada por aspectos superestruturais políticos e econômicos: “As ‘grandes cabeças’ às vezes conversam, circulam nos mesmos meios, têm os mesmos círculos. Então, às vezes, não é nenhuma coisa tipo ‘toma lá, dá cá’, mas convivem e têm os mesmos interesses. Joinville é um lugar pequeno...”

Ao menos três entrevistados manifestaram algum desconforto ou incômodo com a situação de concentração do mercado midiático em Joinville. A influenciadora digital, que atuou como repórter de veículos jornalísticos na cidade, avalia que a queda de qualidade do noticiário possa ter relação direta com a concentração de mídia local. Na entrevista, ela conta que, antes de o jornal *A Notícia* ser comprado pelo Grupo RBS, a competição entre os meios ajudava a criar mais pautas e a buscar novos parâmetros de qualidade. A concorrência era um fator que favorecia a qualidade editorial: “Acredito que a superficialidade possa ter sido provocada, não de uma forma intencional, mas como resultado de uma tendência direta de um cenário monopolístico de comunicação”, disse. Em sua análise, “a concorrência é que garante a qualidade de um produto, em qualquer segmento da atividade econômica”.

A ativista do movimento LGBT não foi tão assertiva, mas espontaneamente associou sua descrença na mídia local ao fato de ela ser “monopolizada”. Seu receio é que a falta de opções leve a tendenciosidade nas notícias, e que há interferências em certos conteúdos pelos diretores das mídias, o que ajuda a manipular a informação. O representante do movimento estudantil afirmou confiar pouco na mídia, e sua justificativa aponta para aspectos da propriedade dos meios locais: “Infelizmente, os maiores grupos de comunicação a gente sabe de quem é, né? E a serviço de quem eles estão”. Sua fala torna-se progressivamente mais contundente ao passo em que é questionado. “Joinville tem muito pouca mídia, um monopólio de informação, e isso é muito perigoso, a gente está cercado de um ou dois grupos. Isso em aspecto nacional também, mas em Joinville esse aspecto colonial que a gente vive, não tem para onde correr”. Conforme o estudan-

te, o ideal seria que o jornalismo “não estivesse a serviço do grande capital, dos grandes políticos, tendo um compromisso com a sociedade, com a informação séria”.

### **3. Contribuições para aprimorar transparência e gestão participativa**

Um aspecto da gestão manifestamente lembrado por quatro entrevistados foi a pouca transparência por parte das organizações de mídia da cidade. As queixas vieram, sobretudo, dos depoentes que atuam no segmento comercial, que estabelecem relações mercantis com essas empresas. Um publicitário de grande agência reclamou da falta de transparência dos jornais sobre as regras de negociação de preços e espaços, sobre eventuais falhas de planejamento e sobre etapas do processo produtivo. Ele arrisca a dizer, inclusive, que a quantidade de anúncios caiu por causa disso também. Em agências de publicidade menores, a impressão parece ser a mesma, já que a queixa se repetiu. O entrevistado desse segmento reconheceu que grandes anunciantes – como os governos – podem interferir decisivamente no noticiário, o que afeta a independência da mídia. “Acho que o mais legítimo seria o financiamento pelo consumidor, quem está comprando remunera aquela informação”, sintetizou. Um grande anunciante também admitiu que a mídia joinvilense depende muito das verbas governamentais, e outra publicitária desejou que houvesse mais transparência no financiamento do jornalismo, tão contaminado pelas influências econômicas.

Embora essa demanda não se mostre tão expressiva nas entrevistas, aumentar a transparência nas instituições jornalísticas pode ser uma medida importante para recuperar a confiança no jornalismo local – uma necessidade que fica colocada pelos indicadores de baixa confiança e credibilidade dos veículos. Implementar mecanismos que tornem as instituições jornalísticas mais abertas à sociedade (por exemplo, por meio de acesso público a informações administrativas, representatividade na gestão ou acompanhamento consultivo da mesma) pode ajudar a criar uma cultura de fiscalização das instituições jornalísticas que, por sua vez, contribuiria futuramente para a oferta de uma avaliação mais crítica e propositiva do negócio jornalístico por parte da sociedade.

As respostas dos entrevistados permitem considerar que a descrença em relação à mídia local se deve mais às características dos produtos e serviços oferecidos e ao modo capitalista do que propriamente à gestão adotada nas organizações de notícias.

Em entrevista, um padre chega a mencionar os proprietários dos veículos, mas os isenta – e aos jornalistas também – pelo noticiário apelativo e ruim. O entrevistado acredita que haja manipulação no noticiário local, mas não explica ou se aprofunda sobre como ela se daria ou que fatores a motivariam. Um ambientalista queixou-se severamente de manipulação midiática, atribuindo-a às elites “O problema é que a comunicação é feita por aqueles 5% que já comandam a sociedade, né? Em suas legislações e governanças e tudo o mais”, resumiu. Segundo o ambientalista, as empresas de comunicação são guiadas pelo espírito capitalista e isso ajuda a determinar a lógica de prevalência de vozes, como o jornalismo comanda a opinião pública, além de afetar a economia e o meio ambiente. Sua desconfiança diante da mídia de Joinville advém dessa natureza e, para reduzir “os monopólios”, defende a ampliação dos canais e meios de comunicação.

Gestores e ex-gestores de veículos de comunicação, quando questionados, enxergam espaço e condições para que jornalistas participem mais ativamente da administração dos negócios jornalísticos. Entretanto, esta aparece mais como uma possibilidade e não como uma necessidade. Para um ex-proprietário de empresa do setor, o maior desafio para a gestão está concentrado nos recursos humanos. Para ele, a qualidade profissional dos envolvidos é determinante para o sucesso do empreendimento, além de fatores econômicos. O empresário defende a autonomia da redação para decisões editoriais, sendo importante também que haja sinergia entre os departamentos jornalístico e comercial para que a empresa evolua e obtenha bons resultados. Em mais de uma ocasião na entrevista, reafirmou a necessidade de garantir essa autonomia à redação. Perguntado se jornalistas deveriam participar da gestão dos negócios, considerou que a redação até poderia sugerir e participar de modo eventual, mas repórteres e editores têm um foco – a produção noticiosa – e não deveriam se distanciar dele. Para o entrevistado, uma boa gestão do negócio jornalístico passa pelo equilíbrio entre despesas e receitas, e pela oferta de bom conteúdo. Uma gestão ruim acontece quando se coloca o meio de comunicação para defender interesses que não os da comunidade a que deve servir.

Para outro gestor ouvido, um negócio jornalístico bem administrado precisa ter ou contar com profissionais versáteis e competentes para reduzir custos e otimizar recursos. Ele acha que os jornalistas devem saber como funciona o negócio do jornalismo ou ter noções mais avançadas de administração. Entretanto, o entrevistado reconhece

que não sabe ao certo se o público também deveria ter os mesmos conhecimentos. Ele admite que jornalistas não participam de decisões administrativas na empresa em que atua, e justifica dizendo que as organizações convencionais têm dificuldade nessa integração. “Em uma experiência inovadora isso poderia acontecer”, complementou. Segundo o entrevistado, equilibrar receitas e despesas e garantir lucro são os dois maiores desafios para gerir o negócio jornalístico. Uma administração ruim, na sua visão, é aquela que gera retrabalho.

Um terceiro entrevistado com experiência de administração em empresas do setor trouxe um componente inédito em relação à propriedade dos meios: ele acredita que veículos gerenciados por administradores com tradição e vocação para o jornalismo tendem a oferecer melhores conteúdos. Mesmo que sejam administradores familiares. Sua fala é sustentada pela experiência de algumas décadas trabalhando para um grupo com administração familiar e pela comparação com outras realidades observadas. Conforme argumenta, para gerir profissionalmente os negócios da comunicação, não são necessárias habilidades específicas, bastando apenas que se mantenha um comitê editorial que responda “pelo conteúdo e que saiba negociar com essa direção algo que satisfaça os leitores e a ela – a direção – pelos resultados”. Na sua visão, jornalistas podem participar do processo de gestão e ele tem testemunhado essa mudança nos últimos anos. Para o entrevistado, uma boa administração deve conduzir bem os aspectos gerenciais, mas não pode deixar de considerar o jornalismo como um negócio distinto dos demais, com suas peculiaridades. Daí que, em contraponto, uma má gestão se paute apenas por preocupações econômicas sem que sejam ouvidos os envolvidos do departamento editorial.

Indagados sobre a possibilidade de públicos e audiências participarem dos processos decisórios nas organizações jornalísticas, os entrevistados mostraram alguma reticência, mas não rechaçaram a ideia por completo. De forma geral, as respostas giraram em torno de um modelo onde o público seja convidado a participar um pouco mais da gestão, mas sempre de forma consultiva e não deliberativa.

Um dos gestores ouvidos pela pesquisa admite que o público possa participar mais do processo produtivo jornalístico, sugerindo temas e pautas e abastecendo a redação com colaborações eventuais. Entretanto, quem deve liderar o desenvolvimento des-

sas colaborações são os jornalistas, com poder efetivo de decisão editorial. De forma voluntária, talvez sob a forma de um conselho, a audiência pode ser ouvida, mas essa instância seria meramente consultiva e sem representar custos adicionais, frisa. Outro entrevistado da área administrativa relata que já teve experiências positivas em conselhos de leitores, mas o relacionamento das partes se dava apenas no plano jornalístico, editorial ou de conteúdo.

Um ex-proprietário de empresa jornalística mostrou-se avesso a uma maior participação do público na gestão do negócio jornalístico. Segundo argumenta, a audiência pode propor e recomendar temas para o veículo, mas deve ser assegurada à redação independência para aceitar ou não tais sugestões. Um especialista em Tecnologia da Informação acredita que o público possa participar de conselhos que assessoram a redação e a cúpula diretiva, e que pode inclusive “cocriar” conteúdos, gerando mais envolvimento. Para ele, os maiores desafios para a gestão de um negócio jornalístico estão no desenvolvimento de um propósito efetivo que engaje equipes e que envolva públicos.

Neste aspecto, ganha espaço o fato de a crise no jornalismo ser atravessada por uma mudança na lógica predominante na sociedade que afeta os hábitos de consumo de informação (denominada por um dos entrevistados um “novo *mindset*”) e coloca em xeque o modelo de negócios com o qual as empresas jornalísticas vêm operando até o momento. Não se trata apenas da migração da publicidade dos jornais impressos para outras mídias, mas, para além disso, de uma transformação no público que passa a buscar por novas relações de consumo.

A diferença entre os dois tipos de relação – no antigo e novo e *mindset* – pode ser observada, por exemplo, na diferença de percepção entre um ex-proprietário de empresa do setor e o especialista em Tecnologia da Informação a respeito do planejamento estratégico para o lançamento de um produto jornalístico: “Primeiro fazer o produto, tornando-o interessante e isso tudo aí bancando, né, e depois vender [...]” (ex-proprietário de mídia); “Não é de dentro pra fora, é de fora pra dentro. Quem vai construir o teu produto é a persona que você desenhar” (gerente de TI). No novo *mindset*, o interesse individual e a identificação de um propósito voltado ao bem comum predominam sobre a propaganda, o que afeta o jornalismo tanto como produto, quanto como negócio que dependia da publicidade para se sustentar financeiramente.

Nessa nova lógica, produto/serviço e público/audiência podem se retroalimentar. É maior a exigência de participação do público – e também a necessidade de que essa troca ocorra de forma satisfatória (ou seja, deixando o público satisfeito) para garantir a sobrevivência do negócio. Adequar o jornalismo a essa nova mentalidade, portanto, passaria por equilibrar a inclusão de mecanismos de participação do público – ou, antes disso, a inclusão da persona que representa o público no seu modelo de negócio – com a autonomia jornalística de decidir sobre o que a sociedade deve ser informada, reivindicação dos gestores do setor.

## Referências

- BEVIR, M. **A theory of governance**. University of California Press, 2013.
- FERNANDES, M. L. **República de penas e espadas**: o discurso da imprensa republicana catarinense (1885-1889). Porto Alegre: 2007.
- GPSJOR - Governança, produção e sustentabilidade para um jornalismo de novo tipo. **Percepções do público sobre consumo, credibilidade, qualidade e sustentabilidade do jornalismo em Joinville (SC)**. Florianópolis: UFSC, 2017. (Relatório de pesquisa). Disponível em: [http://gpsjor.sites.ufsc.br/wp-content/uploads/2017/06/GPSJor\\_RelatorioEnquetes.pdf](http://gpsjor.sites.ufsc.br/wp-content/uploads/2017/06/GPSJor_RelatorioEnquetes.pdf)
- GPSJOR - Governança, produção e sustentabilidade para um jornalismo de novo tipo. **Governança social para um jornalismo de novo tipo**: leitura, credibilidade, qualidade e sustentabilidade jornalística em Joinville (SC) (2016-2018). Florianópolis/Joinville: UFSC/Bom Jesus Ielusc, 2019. (Relatório de pesquisa de campo). Disponível em: <http://gpsjor.sites.ufsc.br/wp-content/uploads/2019/05/GPSJor-relatório-final-pesquisa-de-campo.pdf>
- HERKENHOFF, E. **História da imprensa de Joinville**. Florianópolis: UFSC, 1998.
- MICK, J.; KAMRADT, J. **O fim da notícia**: a monopolização da mídia e o trabalho dos jornalistas. Florianópolis: Insular, 2017.
- MICK, J.; CHRISTOFOLETTI, R. Inovações na governança jornalística diante da crise. In: COLUSSI, J.; SÍLVIA, F. G. F.; ROCHA, P. M. (Eds). **Periodismo ubicuo**: convergencia e innovación en las nuevas redacciones. Bogotá: Ed. Universidad del Rosario, 2018, p. 45-72.
- MICK, J.; TAVARES, L. M. **Governance of Journalism and Alternatives to the Crisis**. Brazilian Journalism Research, v. 13, p. 114, 2017.

S  
A  
N  
T  
O  
S  
,

L  
i  
l  
i  
a  
n