

Estratégias e desafios de gestão jornalística do Brasil

Entrevista com o professor e consultor Carlos Soria (Universidad
de Navarra)¹



120

"Necessitamos de informação de qualidade, porque só aquilo que é atrativo e escasso, absolutamente necessário, fará com que as pessoas paguem", diz Soria. Foto: Karin Del Nobile.

As empresas de comunicação buscam maneiras de superar os desafios do mundo digital, modelo que ainda não apresenta regras definitivas para o sucesso. A chamada crise do jornalismo envolve desde a reformatação do conteúdo com a emergência de novas

¹ Entrevista realizada por Andressa Kikuti Dancosky (UEPG), Isadora Camargo (ECA-USP) e Karine Arminda de Fátima Segatto (UEPG).

tecnologias até a busca pelo melhor modelo de gestão entre a crise do papel, a queda de tiragem e receita dos jornais impressos.

Esse enfrentamento das últimas duas décadas no jornalismo é definido pelo pesquisador e consultor Carlos Soria, como "um tsunami de crises". Além da análise crítica sobre financiamento e gestão de mídia e convergência midiática, Soria incentiva a busca por um empreendedorismo midiático embasado na qualidade de produção, e, especialmente, no público, que, com a internet, está mais ativo.

A convergência oferece novos desafios. Antes mesmo de receita e finanças, a identidade e o papel dos veículos de comunicação precisam ser revistos, como reflete o pesquisador espanhol. Além disso, os profissionais precisam entender que, no processo de mudança, preceitos básicos como apuração, checagem e publicação devem se fortalecer ainda mais.

Carlos Soria é pesquisador e ex-professor da Universidade de Navarra, da Espanha. Ele discute temas como crise econômica mundial e as consequências para as organizações jornalísticas, o enxugamento das redações, a queda das receitas publicitárias e mudanças em modelos de financiamento. Atualmente, Soria preside o Conselho Administrativo do grupo de consultoria *Innovation Media Consulting Group*, criado por ele e outros professores da Universidade de Navarra na década de 1990.

Diante de novas realidades no Jornalismo, o pesquisador trabalha com o conceito de "turbina informativa", que considera que as empresas de comunicação devem funcionar como turbinas, com jornalistas trabalhando para o público e pelo público.

Formado em Direito pela Universidade Complutense de Madrid, Soria já foi diretor da Agência Internacional de Notícias Europa Press e da editora espanhola Prensa y Ediciones. Como estudioso, Soria propõe reflexões sobre o futuro e a estruturação das empresas jornalísticas em contexto digital e é reconhecido por questionar mudanças na organização política e socioeconômica das redações diante do desenvolvimento tecnológico. Com mais de 13 livros publicados, o espanhol também já atendeu mais de 100 empresas midiáticas europeias e latinas.

Pauta Geral: O sr. fala com frequência sobre o “tsunami” que tem atingido o jornalismo nos últimos vinte anos. Afinal, a crise é das empresas jornalísticas ou dos jornalistas?

Carlos Soria: É o mesmo fenômeno. A crise afeta todo o entorno da comunicação, afeta as empresas, os jornalistas, a publicidade, as audiências, é um fenômeno geral. Mas creio que a maior responsabilidade ante ao tsunami é das empresas, dos empresários e dos editores, porque deles dependem a estratégia a seguir, o grau de riscos que querem assumir, e o papel que, nestes momentos, querem atribuir às redações. Quando falo sobre o tsunami não me refiro somente ao Brasil, pois é um fenômeno que ocorre em muitos países: houve uma perda de uma autonomia redacional muito forte. Antes a redação possuía uma liberdade interna, tinha autonomia interna para funcionar. De uns tempos para cá, as empresas têm tomado quase todo o poder das redações, e isso é muito prejudicial para o jornalismo de qualidade, para o jornalismo em geral, e para a vida pública, porque perdemos grandes doses da capacidade crítica de que a vida pública necessita.

122

PG: O que as empresas precisam fazer para realizar a convergência nos processos de produção da informação? Como ter conteúdo convergente sem perder a identidade das plataformas?

CS: As empresas precisam estar convencidas de que este é o caminho seguro para renovar-se depois do tsunami. Se não têm essa convicção fortíssima de que é necessário fazer a convergência, ela não se fará. Naturalmente, esta convicção precisa ser racional, tem que ter ciência dos problemas da empresa - a partir de experiência própria, ou com a ajuda de consultores externos - para fazer uma convergência que respeite e garanta as linhas de identidade de cada marca, seu DNA. Já se sabe que este tipo de convergência, que leva em conta o respeito à identidade da empresa jornalística, tem dado bons resultados.

PG: Qual é o papel do público frente a reconfiguração necessária de modelos do jornalismo?

CS: O público tem um papel ativo, porque se transformou no centro das atenções. Antes, os meios eram sistemas de oferta, então esperava-se que houvesse audiências interessadas naquilo que era oferecido pelos meios. Agora, se passou a outro esquema, em que é preciso conhecer muito bem as necessidades e os hábitos de consumo das audiências, e articular a elaboração dos conteúdos em função disso. Nesse sentido, as audiências têm uma função muito importante que é a de levar até a imprensa os conteúdos que as pessoas necessitam. E, por outra parte, a tecnologia contemporânea tem permitido que as audiências tenham um papel muito ativo nas redes sociais, na intermediação social, que antes era praticamente uma exclusividade dos meios de comunicação.

PG: É possível falar em uma autonomia do público na produção da informação?

CS: Não creio que o termo adequado seja “produzir informação”. Quer dizer, naturalmente que o público pode acrescentar à informação muitos elementos e muitas opiniões. Porém, como ocorre sempre com as opiniões, a opinião tem o valor da pessoa que a emite. A opinião da audiência pode ter muito pouco valor em determinado contexto, e outras vezes ter mais valor. Eu creio que o jornalismo cidadão não elimina o jornalismo profissional, e não há porquê eliminá-lo. A tarefa de diagnosticar a sociedade, de buscar a realidade das coisas, é dos profissionais – claro, com a ajuda de fontes, ajuda das pessoas, mas é aos profissionais que cabe tarefa de discernir o valor das fontes, das opiniões, de fazer a síntese capaz de converter a realidade para algo que se entenda. Hoje, mais do que nunca, se necessita do jornalismo profissional de qualidade, na medida em que surgem novos autores que aportam dados, opiniões à corrente da informação.

123

PG: Como o senhor enxerga novos modelos de financiamento para o jornalismo, como, por exemplo, o paywall?

CS: Tenho a constatação de que ao público tem sido ensinada, durante muitos anos, a práxis da gratuidade. Foi difundida a ideia de que a informação que se encontra na internet é grátis. Tentar fazer com que o público comece a pagar pelas informações que consome é uma tarefa que custará um pouco de tempo. Não basta que as empresas

digam “quero que as audiências paguem”. A pergunta é: “o que é que podemos oferecer às audiências informativamente, ou de entretenimento, para que elas achem justificável pagar?” As audiências não pagarão nunca por algo que podem conseguir gratuitamente em outras fontes, ou por outros caminhos. E também não pagarão por informações desnecessárias. A cultura de pagar será possível a partir do momento em que se consiga introduzir no mercado as noções de que a informação de qualidade custa. E que é preciso pagar. Isso leva tempo. Necessitamos de informação de qualidade, porque só aquilo que é atrativo e escasso, absolutamente necessário, fará com que as pessoas paguem. Isso irá obrigar um replanejamento muito forte da produção jornalística, e uma preparação em prol da qualidade.

PG: Então o sr. acredita que esses modelos de *paywall* não sejam tão interessantes para mudar a situação? Eles não substituem a receita da publicidade?

124

CS: Bem, o *paywall* pode servir para que haja um certo financiamento dos serviços eletrônicos das companhias. Pode até substituir a receita da publicidade, mas aí entra um problema de escala: se há milhões de pessoas dispostas a pagar um pouquinho, este pouquinho vira muito. Então se existe uma grande quantidade de pessoas que pagam pelo conteúdo, a publicidade será um *plus* a esse financiamento. Pagar por página pode ajudar a melhorar a situação econômica das companhias, a qualidade e a diferenciação de conteúdos nas plataformas, estabelecendo um modelo de financiamento que esteja complementado pela publicidade. Mas uma economia de pagamento precisa de uma escala alta.

PG: Como o sr. analisa o conteúdo do jornalismo nos modelos novos? Qual seria esse conteúdo de qualidade?

CS: Há uma só matriz em todas as plataformas, que é a matriz digital. Essa matriz tem todas as linguagens e tem a instantaneidade, a globalização na alma, o valor “custo zero” na distribuição e armazenagem. É uma matriz muito poderosa. Porém, cada uma das plataformas tem suas características próprias. Há quem acredite, por exemplo, que o tablet substitui um computador. Bem, ele pode trabalhar como um computador, mas não é

um computador; uma rádio que transmite as ondas por cabo e a internet, ambas possuem a característica da instantaneidade, que nunca vai ter o papel. Nesse jornalismo novo, há que se pensar em temas como convergência, integração, presença de plataformas com uma matriz única, porém diferentes. Acho que é preciso reinventar cada uma das plataformas. Há uma crença de que o problema fundamental da convergência midiática é o papel, porém, para mim, pode estar também na televisão. Podemos ter 100, 500 canais disponíveis, por exemplo, mas não encontramos nada que nos interessa nesses canais. A pergunta é se a televisão tem mesmo que se resumir a partidas de futebol, filmes e notícias contínuas. Se não, tem que reinventar esse modelo. É preciso reinventar todos os meios, respeitando as características de cada um. O papel, por exemplo, não é um suporte adequado para *breaking news* gerais, não posso fazer os leitores pagarem por *breaking news* que já foram manuseadas, já foram vistas em outros lugares, que não têm nenhum valor de novidade para as pessoas. Enfim, ao colocar as *breaking news* em uma outra linha, uma parte do jornalismo clássico desaparece, porque será substituído por um novo jornalismo, de convergência, porém buscando os mesmos valores jornalísticos. Para ter conteúdo de qualidade, é necessário começar a produzir notícias a partir de coisas que já são muito conhecidas: a capacidade criativa, a imaginação, e a capacidade jornalística. É preciso abandonar o jornalismo *básico* das *breaking news*, e começar a produzir o jornalismo “na cozinha”, o que significa que todos os meios possuem o mesmo material de base (as mesmas informações de um fato), mas cada um precisa saber como “temperá-lo” para torná-lo único, com características próprias de cada meio.

PG: Ainda sobre conteúdos, na sua opinião, a especialização temática seria uma solução para melhorar a qualidade no jornalismo?

CS: Em alguns casos é preciso ter especialização, mas não acredito que tenha que se abandonar a não especialização. Um repórter é um homem que sabe buscar *breaking news* próprias em qualquer campo, assim não vejo o porquê de especializar repórteres. Acredito que um repórter possui determinadas características para pescar e buscar em diferentes rios, ou em diferentes correntes de água. Ele sabe pescar. Todavia existem campos que podem melhorar com a especialização. Essa especialização se consegue academicamente e também pela prática contínua no campo. Os universitários tornam-se

especialistas porque a universidade ensinou a estudar, buscar, ler, resumir, criou hábitos intelectuais que lhes permitem se especializar se leem, se investigam os números, se estão atentos aos documentos e se tem o respaldo de uma pequena biblioteca. Acredito na especialização, que ela é necessária em alguns campos e em outros não. Se é um bom entrevistador fará boas entrevistas com qualquer personagem, seja um agricultor, um ministro, um bispo ou um jogador de futebol.

PG: Temos editorias no jornal e cada uma é especializada em uma temática. Para escrever para essa editoria tem que conhecer o campo? Tem que conhecer, por exemplo, política para escrever sobre política, economia para escrever sobre economia, cultura para escrever sobre cultura e tecnologia para escrever sobre tecnologia?

CS: Por isso te dizia que alguns campos requerem especialização. Não acredito que pode ser um bom jornalista de cultura uma pessoa inculta. Precisa ter uma cultura um pouco superior a cultura média, mas em toda informação que se pratica durante anos se produz especialista, de maneira que quando se começa a trabalhar como repórter, pode não saber muito, mas se tenho vontade de formar-me e de ser especialista, dentro de cinco anos sou um especialista entre um conjunto de repórteres, porque manejei dados, sínteses, estudos e ensaios, li livros, falei com personagens, tenho uma documentação e tenho estatísticas fundamentais. Um trabalho bem feito em um jornal, começando mais jovem e subindo, produz especialistas. Nesse sentido, não temos que encher os jornais com doutores em física, medicina, botânica, artes ou em cultura flamenca. Essa gente provavelmente não serve para o jornalismo, serve para outras coisas. Um bom meio produz naturalmente especialistas.

126

PG: Nesse novo cenário, de convergência, de dominar várias linguagens de forma não isolada, além do que está ensinando, o que o senhor acha que a universidade precisa fazer?

CS: Não sei. Parece-me que a universidade tem que indicar aos alunos qual é a realidade do mundo em que vão trabalhar. Portanto, se uma universidade explica o mundo e a organização dos jornais como monomídias está falseando a realidade. Nesse sentido, os

jovens não precisam dominar com alto nível de qualidade todas as técnicas e linguagens, mas têm que ter a mente multimídia, a capacidade de idealizar as informações, construir histórias multimídias valendo-se de todas as linguagens. Algumas tecnologias já conhecem, porque são nativos digitais, então é preciso usar isso a serviço de ideias, com criatividade, contar a história com todos os instrumentos e acrescentar valor às informações, fazer a instrumentação de todos os gêneros, esse é o papel da universidade. O que vale para o jornalista é que tenha um sentido do seu trabalho, um sentido do público, que tenha uma cosmovisão ética interessante, que comprometesse não só a descrever o mundo, mas a melhorar o mundo.

PG: Como o senhor vê a mudança no modelo de gestão para os novos meios?

CS: Os jornalistas das distintas plataformas têm que ter uma certa visão estratégica, onde ele está, onde estão as outras plataformas, porque se não tiver essa visão estratégica, navega solitário, tem que navegar em formação de combate, irá três quilômetros com seu barco, mas todos estão na mesma rota, tem objetivos comuns e todos se comunicam. Logo, se estamos dentro de uma turbina, o modo de organizar-se e fluir a informação vai depender de que veículo está. Se está em um veículo que pensa em todas as plataformas planejadas, com as quais tem que estar planejando e trabalhando em quatro ou cinco assuntos todo dia, não sobre os 40 dos outros circuitos normais, com mentalidade multimídia normal, mas aqui estamos planejando os temas cinco estrelas, os temas extraordinários, os temas que vão ganhar a supremacia do mercado. Aí está em um circuito de decisão última, pois tem um determinado modo de funcionar. Se está em um circuito de produzir informação para todas as plataformas tem que trabalhar de outra forma, se está em um circuito de transformar o comum em específico, linear por uma saída da turbina, tem que trabalhar de outro modo. Então eu acredito que vale saber qual vai ser a organização interna. A redação vai trabalhar dependendo de como se trabalham os processos. Nesse sentido é importante acertar a organização relacional, o *newsroom managent*.

127

PG: Neste caso, independe do tamanho da empresa?

CS: Independente do tamanho da empresa. O *newsroom managent* pode servir para uma organização de 1,5 mil metros quadrados ou 50 metros quadrados. É uma questão de escala. Se está em uma grande turbina basta apresentar cinco problemas todos os dias bem fortes. Se a turbina é pequena, trabalhar muito bem dois temas locais. Ao longo de todo o dia, se tem duas ou três plataformas, como alavancamos, como explodimos a primeira bomba, como mantemos o interesse, como recordamos e informamos no dia seguinte com alguns desdobramentos que ficaram pendentes e o público ainda queria saber. A palavra planejamento é muito distorcida no monomídia. Um monomídia, um jornal impresso, é um lugar em que as pessoas vão chegando às 10h ou às 11h da manhã, leem o que trata os outros jornais e às 12h tem reunião de pauta que dura horas, não sei porquê e nem para quê, onde se decide para onde vai o dia, mas o dia está se acabando e não se fez nada. Chega às quatro horas da tarde e falta tempo. Claro! Não se fez nada. Começa o desespero, porque tem que fechar. Às 18h ou às 19h e não há mais o que pensar, tem que fechar. Esse sistema monomídia é um desastre. Às 18h tem um pico em que tem que resolver tudo mal e tarde. Como começa a planejar um periódico às 12h? Tem como começar cedo, ver o que saiu e não saiu, o que está nas ruas, ver o que deu certo e o que não deu certo e procurar remediar, se necessário. Um fechamento escalonado. Quem sabe um fechamento às 11h e não às seis da tarde.

128

PG: O senhor pode citar algumas referências de gestão de mídia, alguns exemplos que deram certo?

CS: Existem muitos e não só fora da América. Na América há organizações de primeiríssima qualidade que estão mudando muito, o Clarin, em Buenos Aires, que é um periódico e uma multimídia poderosíssima, está tentando organizar-se de forma distinta ao monomídia, o La Nacion, também de Buenos Aires, que é um periódico magnífico, o Mercurio, do Chile. De Bogotá, o grupo El Tiempo, do Equador o grupo El Comercio, um exemplo vivo de como se transforma monomídia em multimídia muito bem organizada. O La Nacion de Costa Rica é igual, o continente está cheio de exemplos muito bons. Não é preciso ir a Nova York, a Madrid, a nenhum lugar, porque há na América Latina exemplos muito bons nesse campo.

PG: O que as empresas fizeram de errado quando houve queda de receita, quando a publicidade diminuiu?

CS: Pouco. A queda da publicidade gerou dois movimentos. Uma redução de custos brutal. Provavelmente, quatro ou cinco mil jornalistas perderam seu trabalho na Espanha nos últimos anos. Uma linha reduziu drasticamente os gastos, reduziu o número de pessoas, reduziu as redações ao mínimo, licenciou os homens mais caros, maduros e experimentados e deixou gente com pouca experiência. Uma redação tem que ser *mix*, gente com experiência e gente jovem, mas não tirar os que custam mais dinheiro e deixar só jovens, porque vão aprender muitos vícios e sem os mestres vão aprender mal. Reduziram as redações e aumentaram a jornada. São homens e mulheres que se estafam, que são obrigados a jornadas de 8h a 10h de trabalho, simplesmente porque não há vagas de emprego, um desastre, uma exploração vulgar. Para produzir coisas, quais os núcleos que não podemos transferir aos demais? As redações e a gestão comercial. Todos os demais sim, pode-se terceirizar serviços como um modo de economizar custos. A logística, a distribuição, a impressão, por exemplo, podem ser caminhos para reduzir custos. Essa é uma linha. Outra linha tem sido iniciar os serviços eletrônicos, para que por esse lado tenhamos os benefícios que lá não temos. Outra é buscar negócios atípicos para aproveitar o que temos, aproveitar o conhecimento ou a estrutura, como aproveitar o esforço para distribuir papel, por exemplo, para distribuir e vender outras coisas. Temos coisas nos jornais para vender ou começar a vender livros, enciclopédias ou a organizar eventos, buscar outras linhas.