

Gestão Editorial e Estratégica como competências estruturantes para o pleno exercício da função profissional¹

Marcelo Narcizo Bueno Junior²

Francisco Rolfsen Belda³

Faculdade de Artes Arquitetura, Comunicação e Design (FAAC/Unesp-Bauru)

RESUMO

Este resumo expandido analisa como a gestão é abordada nas Diretrizes Curriculares Nacionais para o ensino de Jornalismo (2013) e no Projeto Político-Pedagógico desde curso de graduação na Unesp-Bauru. Por meio de pesquisa qualitativa e documental, constata-se que as diretrizes para o curso de jornalismo tratam a gestão com genericidade e não asseguram sua implementação curricular, diferentemente das diretrizes de cursos de Comunicação Social. O Projeto Político e Pedagógico da Unesp demonstra que a lacuna pode ser preenchida com disciplinas obrigatórias e complementares, estimulando um debate sobre a necessidade de revisão das diretrizes vigentes. **PALAVRAS-CHAVE:** Ensino de Jornalismo; Competências em Gestão; Sustentabilidade Midiática, Gestão Midiática e Tecnológica; Diretrizes Curriculares Nacionais.

CORPO DO TEXTO

A sustentabilidade de organizações jornalísticas é condição necessária para o exercício do jornalismo em seu campo profissional. Não se pode ignorar que o fechamento de 2.352 veículos entre os anos de 2014 e 2024 (Brasil, 2025) agrava a ausência da cobertura jornalística no território nacional e precariza a atuação profissional. Considerar que a atuação eficaz do jornalista está restrita apenas ao campo operacional, editorial ou processual direciona para outros profissionais as decisões estratégicas de sustentabilidade do negócio e a capacidade de ser um arquiteto de novos modelos sustentáveis. Segundo Nunomura (2025), a carência de estrutura comercial e de gestão, a dificuldade em explorar novas fontes de financiamento, prejudica a cobertura jornalística em diferentes territórios e cria desertos de notícias. Para Ries (p. 12, 2019) sustentabilidade é resultado de um processo e da capacidade de uma instituição sobreviver sob condições incertas. No campo do jornalismo (Camargo, 2020), sustentabilidade é

¹ Trabalho apresentado no Fórum Ensicom, evento integrante da programação do 29º Congresso de Ciências da Comunicação na Região Sudeste, realizado de 14 a 16 de maio de 2026.

² Jornalista, Mestre e Doutorando em Mídia e Tecnologia pela Unesp (Universidade Estadual Paulista). Professor de Jornalismo no Centro Universitário Unisagrado, em Bauru-SP. marcelo.bueno@unesp.br

³ Jornalista, professor do Departamento de Comunicação Social, do Programa de Pós-Graduação em Mídia e Tecnologia (PPGMiT) na Unesp, em Bauru-SP. francisco.belda@unesp.br

condição para que veículos jornalísticos criem laços com a audiência e compreendam os territórios em que operam e a garantia de independência editorial (Bazzo e Braga, 2018).

As Diretrizes Curriculares Nacionais para o curso de Jornalismo, instituídas pela Resolução CNE/CES nº 1/2013, constituem o marco normativo que orienta a organização dos cursos no país. O documento confere às instituições de ensino superior liberdade para denominar e ordenar disciplinas, o que torna relevante analisar como cada curso interpreta e operacionaliza as orientações no que diz respeito à gestão e em qual medida se diferencia a gestão editorial, relacionada à gestão de redação, produção, equipes e fluxos de trabalho e da gestão estratégica, relacionada à viabilidade econômica, modelo de negócio, orçamento e sustentabilidade organizacional. O objetivo deste trabalho é verificar como temas de gestão aparecem nas Diretrizes Curriculares Nacionais e, de modo mais específico, no Projeto Político-Pedagógico do curso de jornalismo da Unesp-Bauru, buscando identificar se os documentos oferecem bases suficientes para a formação de competências gestoras voltadas à sustentabilidade de organizações jornalísticas. A pesquisa é de natureza básica, abordagem qualitativa, com procedimentos documental e bibliográfico, de caráter descritivo-comparativo. O corpus é composto pela Resolução CNE/CES nº 1/2013 e pelo PPP do curso de Jornalismo da Unesp-Bauru (2018). A análise foi conduzida por leitura interpretativa orientada por duas categorias: gestão editorial e estratégica.

Nas Diretrizes Curriculares Nacionais (BRASIL, 2013) para o curso de jornalismo o termo “gestão” aparece uma única vez no documento, no Art. 6º, inciso IV - Eixo de Formação Profissional: “familiarizando os estudantes com os processos de gestão, produção, métodos e técnicas de apuração, redação e edição jornalística”. Nessa ocorrência, “gestão” é empregada de forma genérica, diluída numa enumeração de competências editoriais e processuais. Há outros termos correlatos que tangenciam a gestão estratégica, como, por exemplo “o espírito empreendedor” e a capacidade de “conceber, executar e avaliar projetos inovadores”. O inciso VIII reconhece a necessidade de preparar profissionais para atuar como “autônomos” em um mercado restrito. Contudo, nenhuma dessas menções especifica competências de gestão financeira, modelagem de negócio, orçamento ou sustentabilidade organizacional. O tratamento dado ao tema é genérico o suficiente para que um curso cumpra integralmente as diretrizes sem jamais abordar a viabilidade econômica de organizações jornalísticas.

O Projeto Político-Pedagógico (Unesp, 2018) do curso de jornalismo da Unesp-Bauru é o atual guia na formação de disciplinas para o curso e assume posição mais explícita acerca do tema. No perfil do egresso, afirma que o jornalista deve estar apto a:

"...idealizar, conceber, planejar, executar e fazer a gestão, em sentido amplo, de projetos, produtos e serviços em âmbito empresarial, institucional, associativo e em outros tipos de arranjo produtivo emergentes no contexto da economia criativa" (UNESP, 2018).

Essa orientação materializa-se em duas disciplinas obrigatórias no Eixo de Formação Profissional: Desenvolvimento de Produto Jornalístico (7º termo), cujo conteúdo inclui "modelos de negócio e financiamento: planejamento e sustentabilidade de produtos jornalísticos digitais", e Gestão de Produto Jornalístico (8º termo). O Projeto Político-Pedagógico (Unesp, 2018) interpreta, portanto, esse aspecto das Diretrizes Curriculares Nacionais (Brasil, 2013) de forma expandida, criando um percurso formativo que vai da compreensão de modelos de negócio à gestão organizacional do produto jornalístico. Guedes e Leite (2021), ao mapearem grades curriculares de 40 universidades federais, identificaram que 87,5% dos cursos possuem disciplinas relacionadas a empreendedorismo, o que sugere um movimento curricular em direção à valorização das competências de gestão. Porém, a presença de uma disciplina com o termo "empreendedorismo" ou "gestão" no nome não garante, por si só, que o egresso adquira competências técnicas de modelagem financeira, elaboração de orçamentos ou projeção de receitas. Para que isso se efetive no percurso formativo, requer-se um encadeamento de disciplinas que articulem teoria e prática de gestão ao longo do curso.

A partir de uma observação empreendida pelo primeiro autor deste trabalho sobre a disciplina de Gestão de Produto Jornalístico, no segundo semestre de 2025, no âmbito do Programa de Atividades e Aperfeiçoamento em Docência no Ensino Superior, o PAADES, na Unesp-Bauru, este trabalho discute até que ponto as Diretrizes Curriculares Nacionais (Brasil, 2013) para o curso de jornalismo valorizam temas de gestão ao estabelecerem o perfil do egresso, suas competências e os eixos de formação, comparando-as, neste sentido, com outros cursos nas áreas de Comunicação Social, como Relações Públicas (Brasil, 2013) e Publicidade e Propaganda (Brasil, 2022). Por meio desse exame comparativo, constata-se, nestes outros cursos, que a gestão estratégica tende a ser tratada com mais especificidade, com menções específicas a tópicos como viabilidade financeira, gestão de recursos e planejamento estratégico de produtos. Essas

diretrizes de outros cursos, dentro do mesmo formato normativo, conseguem sinalizar a dimensão da gestão estratégica de forma mais explícita. A ausência de diretrizes mais claras sobre a inserção de competências gestoras nos cursos de graduação em jornalismo ganha relevância quando se considera o contexto de crise do setor jornalístico. Costa (2013) demonstra que o modelo de negócio tradicional, baseado no subsídio publicitário, entrou em declínio com a ascensão do meio digital, e que a sobrevivência de bons produtos jornalísticos passou a depender de uma visão de gestão que não pode mais se apoiar primariamente nesse modelo de uma chamada era industrial.

A discussão proposta neste trabalho visa contribuir para um debate mais amplo sobre a revisão das Diretrizes Curriculares Nacionais para o curso de jornalismo, com foco na possível inserção ou complementação de eixos formativos para que incorporem de modo mais efetivo o desenvolvimento de competências em gestão midiática e tecnológica em organizações jornalísticas ou mesmo na atividade empreendedora dos jornalistas, em âmbito individual ou coletivo.

Diante do exposto, argumenta-se que as Diretrizes Curriculares Nacionais para o curso de Jornalismo, vigentes desde 2013, foram elaboradas em um contexto profissional e em um momento de alta volatilidade econômica e tecnológica, cujos desdobramentos agravaram a crise nos modelos de negócio tradicionais do setor. Uma revisão dessas diretrizes poderia sinalizar, com maior clareza, a importância adquirida pela gestão estratégica como competência estruturante para o exercício da função jornalística. Ao mesmo tempo, o trabalho reconhece a contribuição histórica das diretrizes vigentes, bem como as dificuldades práticas e pedagógicas inerentes a um amplo processo de revisão, sinalizando possibilidades para que a valorização dessas novas competências possa ser feita no âmbito dos Projetos Político-Pedagógicos dos cursos.

REFERÊNCIAS

BRASIL. Ministério da Educação. Diretrizes Curriculares Nacionais para o Curso de Jornalismo: **Relatório da Comissão de Especialistas instituída pelo Ministério da Educação**. Brasília: MEC, 2009. Disponível em: https://portal.mec.gov.br/dmdocuments/documento_final_cursos_jornalismo.pdf. Acesso em: 10 mar. 2026.

_____. Ministério da Educação. Conselho Nacional de Educação. **Resolução CNE/CES nº 2, de 27 de setembro de 2013**. Institui as Diretrizes Curriculares Nacionais do curso de graduação em Relações Públicas. Diário Oficial da União, Brasília, 1º out. 2013b, Seção 1, p. 28-29.



_____, Agência. Brasil perde mais de 2 mil mídias jornalísticas em 10 anos, diz estudo. **Isto É Dinheiro**. Disponível em: <<https://istoedinheiro.com.br/brasil-perde-mais-de-2-mil-midias-jornalisticas-em-10-anos-diz-estudo>>. Acesso em: 10 mar 2026.

CAMARGO, Isadora Ortiz de. *Como pagar a conta do jornalismo?: um estudo sobre a relação entre modelos de negócios, geopolítica das mídias e gestão dos ‘territórios midiáticos’ da Ibero-América*. 2020. Tese (Doutorado em Ciências da Comunicação) – **Escola de Comunicações e Artes, Universidade de São Paulo**, São Paulo, 2020.

COSTA, Caio Túlio. Um modelo de negócio para o jornalismo digital: Como os jornais devem abraçar a tecnologia, as redes sociais e os serviços de valor adicionado. São Paulo: **Revista de Jornalismo ESPM**, 2013.

GUEDES, C. S. F.; LEITE, A. M. P. Empreendedorismo no Jornalismo: análise curricular da formação nas universidades públicas federais. **Revista Brasileira de Ensino de Jornalismo**, Brasília, v. 11, n. 29, p. 91-104, dez. 2021. DOI: 10.46952/rebej.v11i29.456. Disponível em: <https://rebej.abejor.org.br/index.php/rebej/article/view/456>. Acesso em: 10 mar. 2026.

NUNOMURA, Eduardo. O que o Atlas da Notícia mostra sobre a violência na Amazônia. **Nexo**. Disponível em: <<https://www.nexojornal.com.br/externo/2025/07/11/atlas-da-noticia-aponta-crescimento-jornalismo-online-mostra-violencia-na-amazonia>>. Acesso em: 10 mar 2026.

RIES, Eric. A startup enxuta: Como os empreendedores atuais utilizam a inovação contínua para criar empresas extremamente bem-sucedidas. São Paulo: Editora Sextante, 2012.

UNIVERSIDADE ESTADUAL PAULISTA "JÚLIO DE MESQUITA FILHO" (UNESP). Projeto Político-Pedagógico do Curso de Jornalismo. Bauru: FAAC/UNESP, 2018. Disponível em: <https://www.faac.unesp.br/Home/Graduacao/Cursos/Jornalismo/2018-proposta-ppp-17-10-2018-versao-final.pdf>. Acesso em: 10 mar 2026.