

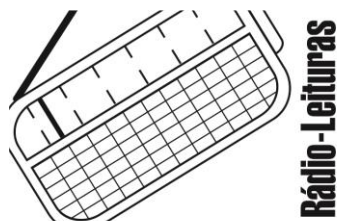
Revista Rádio-Leituras



Este obra está licenciado com uma Licença [Creative Commons Atribuição-NãoComercial 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/). Fonte: <https://www.periodicos.ufop.br/pp/index.php/radio-leituras/article/view/855/817>. Acesso em: 09 maio 2019.

REFERÊNCIA

DEL BIANCO, Nélia R.; ESCH, Carlos Eduardo; PINHEIRO, Elton Bruno Barbosa. Estratégias da Empresa Brasil de Comunicação para enfrentar o desafio da convergência. **Revista Rádio-Leituras**, Mariana, MG, v. 8, n. 1, p. 158-176, jan./jun. 2017. Disponível em: <https://www.periodicos.ufop.br/pp/index.php/radio-leituras/article/view/855/817>. Acesso em: 08 maio 2019.



Estratégias da Empresa Brasil de Comunicação para Enfrentar o Desafio da Convergência

Nélia R. Del Bianco, Carlos Eduardo Esch, Elton Bruno Barbosa Pinheiro

Como citar este texto: DEL BIANCO, Nélia R. ESCH, Carlos Eduardo. PINHEIRO, Elton Bruno Barbosa. estratégias da Empresa Brasil de Comunicação para Enfrentar o Desafio da Convergência. *Revista Rádio-Leituras*, Mariana-MG, v. 08, n. 01, pp. 158-176, jan./jun. 2017.

Estratégias da Empresa Brasil de Comunicação para Enfrentar o Desafio da Convergência

Nélia R. Del Bianco¹

Carlos Eduardo Esch²

Elton Bruno Barbosa Pinheiro³

Recebido em: 15 de junho de 2017.

Aprovado em: 30 de junho de 2017.

Resumo

O presente artigo traz os resultados de análise sobre as estratégias digitais da Empresa Brasil de Comunicação (EBC). Com base na leitura crítica de planos de trabalho da empresa pública e relatórios de gestão de 2010-2015 e exame do portal EBC, analisou-se as ações de uso das TICs direcionadas à produção e disponibilização de conteúdos na Internet e dispositivos móveis e sua integração com os canais midiáticos tradicionais. Pesquisa revelou que a concepção de convergência utilizada na empresa encontra-se ainda em estágio incipiente diante das possibilidades técnicas disponíveis. Vários desafios de ordem técnica, financeira e de gestão precisam ser enfrentados pela EBC para incorporar novos parâmetros de produção voltados para o ambiente virtual. Medida essencial a sua legitimidade social e sustentabilidade.

Palavras-chave: Empresa Brasil de Comunicação, convergência midiática, serviço público de radiodifusão e políticas de comunicação.

¹ Professora dos Programas de Pós-Graduação em Comunicação das Universidades de Brasília e Federal de Goiás. Doutora em Comunicação pela ECA-USP com estágio pós-doutoral na Universidade de Sevilla, Espanha. Coordenadora do Observatório da Radiodifusão da América Latina. E-mail: nbianco@uol.com.br

² Professor da Faculdade de Comunicação da Universidade de Brasília (UnB), Brasil. Doutor em Sociologia e Ciências da Comunicação pela Universidade Complutense de Madri, Espanha com estágio pós-doutoral na Universidade do Minho, Portugal. Coordenador do Observatório da Radiodifusão Pública da América Latina. E-mail: caduesch@hotmail.com

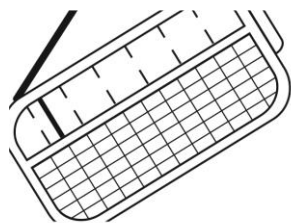
³ Professor da Faculdade de Comunicação da Universidade de Brasília. Doutorando do PPG-Com da Universidade de Brasília. Mestre em Comunicação e Culturas Midiáticas pela Universidade Federal da Paraíba, Brasil. Pesquisador do Observatório da Radiodifusão Pública na América Latina e do Grupo Rádio e Mídia Sonora da Intercom. E-mail: eltonbrunopinheiro@gmail.com

Introdução

Os sistemas públicos de radiodifusão na América Latina e na Europa atravessam um período marcado por desafios resultantes de reconfigurações do desenho regulatório, modelo de financiamento e, de modo especial, adoção de estratégias para enfrentar as tecnologias digitais que expandiram o mundo das comunicações para o amplo território das redes virtuais (ARONS DE CARVALHO, 2009). Nos últimos vinte anos, assistiu-se a uma multiplicação de plataformas e tecnologias de distribuição, como a televisão digital, a IPTV (televisão pela Internet), a televisão móvel e o vídeo sob demanda. Incrementou-se significativamente a concorrência a partir da entrada no mercado de novos operadores, como as empresas de Internet, que oferecem serviços de comunicação, informação e entretenimento on line e sob demanda.

Neste ambiente, empresas públicas de radiodifusão buscam diversificar formas de entrega de conteúdos, expandindo as possibilidades de experiências de consumo para novas plataformas de distribuição. Enfrentar esse desafio pode significar na Europa a reinvenção da radiodifusão pública e a renovação de laços sociais de pertencimento e identidade (WOLTON, 2006). Já no contexto brasileiro, pode ser um instrumento para superar, em alguma medida, a enorme invisibilidade social que a radiodifusão pública ainda apresenta, bem como, fidelizar públicos mais jovens que fazem do espaço virtual uma ferramenta para fomentar a participação ativa.

O presente artigo traz resultados de pesquisa realizada no âmbito do Observatório da Radiodifusão Pública na América Latina com objetivo de analisar as estratégias digitais da Empresa Brasil de Comunicação (EBC). Para tanto, fez-se uma leitura crítica, com base em análise documental (MOREIRA, 2008), de planos de trabalho da empresa e relatórios de gestão (2010-2015), além de uma análise do portal EBC considerando-se o que preceitua a etnografia virtual (HINE, 2000), tendo em vista que este é um procedimento adaptável que indica a necessária “aproximação” e “observação” de ambientes online. A análise do portal teve o propósito de verificar os usos das TICs direcionados à produção e disponibilização de conteúdos na rede e sua integração com os canais midiáticos tradicionais, observando a presença de ações



típicas da convergência dos meios e a necessária adaptação de usos, formatos, linguagens e distribuição de conteúdos midiáticos sob os seguintes aspectos: a) integração no portal entre produtos de rádio e televisão tradicionais; b) existência de serviço de entrega de conteúdos *on demand*; c) oferta de conteúdos em tempo real; d) linguagem utilizada para a apresentação multimídia; e) adoção de estratégias transmidiáticas; f) uso de material de arquivo; g) mecanismos de engajamento da audiência; h) criação de comunidades de audiência; i) existência de aplicativos para celular.

1. Ambiente legal, TICs e radiodifusão pública

A permanência e sustentabilidade do serviço público de radiodifusão diante da emergência da convergência proporcionada pelas TICs tem sido uma preocupação frequente em várias partes do mundo. O Parlamento Europeu, por exemplo, aprovou em 2010 a resolução (2010/2028(INI)) que orienta os estados-membros sobre ações com vistas ao desenvolvimento dos meios públicos em plenas condições de atuação e de concorrência justa com a mídia privada-comercial. Com base em cinco documentos⁴, que demonstram a abrangência e grau de amadurecimento do serviço público na Europa, a resolução reafirma a necessidade de emissoras públicas manterem-se independentes, fortes e vibrantes, capazes de adotarem mecanismos para se adaptar às exigências da era digital. Num momento de concorrência editorial em termos de qualidade e diversidade dos conteúdos, o parlamento defende ser necessário aos

⁴ São eles: a Resolução de 19 de Setembro de 1996 do referido parlamento sobre o papel do serviço público de “radiotelevisão” numa sociedade multimédia; a Resolução de 25 de Setembro de 2008 sobre a concentração e o pluralismo dos meios de comunicação social na União Europeia; a Resolução de 16 de Dezembro de 2008 sobre a literacia midiática no mundo digital; a Comunicação da Comissão, de 2 de Julho de 2009, relativa à aplicação das regras em matéria de auxílios estatais ao serviço público de radiodifusão; a Recomendação n.º CM/Rec (2007)3, de 31 de Janeiro de 2007, do Comité de Ministros aos Estados-Membros do Conselho da Europa sobre a missão dos meios de comunicação de serviço público na sociedade da informação, entre outros relevantes dispositivos.

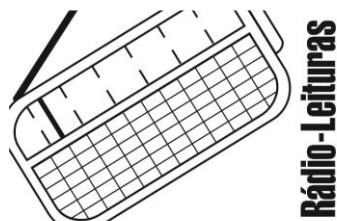
organismos públicos diversificarem as suas operações e encararem novas plataformas de distribuição.

Em seus estudos sobre os sistemas públicos de radiodifusão de nove países, Mendel (2011) é enfático ao afirmar que a mudança tecnológica vai muito além de alterar o modo de distribuição da radiodifusão. Segundo ele, a internet possibilita que as emissoras se engajem em um leque muito mais amplo de atividades de informação, algumas delas podendo estar fora das definições tradicionais de transmissão, incluindo, por exemplo, a hospedagem de internet para conteúdos gerados pelos usuários (MENDEL, 2011, p. 19).

Na América Latina, países como Equador, Argentina e Uruguai alteraram marcos regulatórios da comunicação na última década trazendo avanços interessantes para o segmento da radiodifusão pública: a) estabelecem novas formas de gestão com participação social em emissoras públicas até então sob comando exclusivamente governamental/estatal; b) abrem oportunidade para alterar o modelo de financiamento centrado em recursos do governo; c) permitem a redistribuição do espectro radioelétrico estabelecendo o equilíbrio na ocupação de canais entre públicas, estatais, comunitárias e privadas; d) transformam antigas emissoras estatais em empresas públicas; e) favorecem a criação de novos canais de televisão nacionais e transnacionais; e f) criam mecanismos de fomento à produção cultural e retomada da produção independente audiovisual (BIANCO, ESCH, MOREIRA, 2014, p.107).

Embora representem um grande avanço é interessante notar que a questão tecnológica não foi aprofundada nas leis de meios em vigor. A única citação na *Ley Orgánica de Comunicación* do Equador, aprovada em junho de 2013, está nas disposições preliminares que define a plataforma tecnológica, para efeitos da legislação, constituída de sistema informático e da infraestrutura tecnológica que utilizam os meios de comunicação para gerar e difundir seu sinal de áudio, de vídeo e/ou suas publicações.

No marco legal do Uruguai, aprovado em 2014, *Ley de Servicios de Comunicación Audiovisual*, fica claro que não abrange os serviços de comunicação que utilizam a rede de protocolo internet, portanto, concentra-se exclusivamente na radiodifusão



Estratégias da Empresa Brasil de Comunicação para Enfrentar o Desafio da Convergência

Nélia R. Del Bianco, Carlos Eduardo Esch, Elton Bruno Barbosa Pinheiro

tradicional. Inclusive defende o acesso universal ao rádio e TV de forma aberta e gratuita sem, contudo, mencionar outros suportes além do uso de espectro eletromagnético. A regulação da Argentina em vigor desde 2007, *Ley de Servicios de Comunicación Audiovisual*, é a única entre as três a mencionar o assunto. Em seu artigo primeiro, define que a universalização dos meios deve aproveitar o potencial das TICs, especialmente para reduzir os desequilíbrios internacionais que afetam os meios, em particular referente à infraestrutura. Ao definir os objetivos *Radio y Televisión Argentina Sociedad del Estado*⁵, a lei propugna, em seu artigo 121, a garantia de cobertura dos serviços de comunicação públicos em território nacional, porém não vincula esse dispositivo à sua inserção no ambiente da convergência digital.

No caso brasileiro, não houve avanço no sentido de reformular o marco legal da comunicação de forma abrangente nas duas últimas décadas. No entanto, a Lei nº 11.652/2008⁶ representou um passo importante ao instituir princípios e objetivos dos serviços de radiodifusão pública explorados pelo Poder Executivo ou outorgados a entidades de sua administração indireta. Em seu artigo 3º, inciso IX, preceitua que um dos objetivos do serviço público é o de “estimular a produção e garantir a veiculação, inclusive na rede mundial de computadores, de conteúdos interativos, especialmente aqueles voltados para a universalização da prestação de serviços públicos”.

162

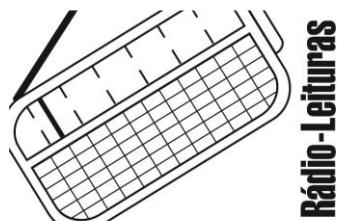
2. Convergência e propagação de conteúdos

⁵ Empresa pública responsável pela operação da TV de gestão estatal (Canal 7), LRA Radio Nacional e RAE, vinculada ao Poder Executivo Nacional (PEN).

⁶ A Lei de criação da EBC foi alterada pela MP 744/2016. Após ter sido aprovada pelo Senado Federal, a MP 744/2016, foi transformada na Lei 13.417/2017, publicada em dois de março no Diário Oficial da União (DOU). A nova norma acabou com o Conselho Curador e com o mandato do presidente da estatal, que poderá ser substituído a qualquer momento. O dispositivo também determina que a empresa será administrada por um Conselho de Administração e por uma diretoria executiva, contando ainda com o Conselho Fiscal e o Comitê Editorial e de Programação. O Comitê Editorial e de Programação deverá ser integrado por 11 profissionais da área de comunicação que representarão segmentos da sociedade. O mandato dos membros, que não poderão ter filiação partidária, será de dois anos, sem recondução e serão nomeados pelo Presidente da República a partir de uma lista tríplice. O artigo 3º, mencionado acima, não sofreu alterações. Com as mudanças, debate-se na área sobre a permanência do caráter público da empresa.

Entende-se nessa análise que a convergência é fruto da complexa dinâmica das mutações tecnológicas e refere-se às transformações na forma de produzir, transmitir, consumir/acessar e fazer circular conteúdos. Caracteriza-se por aproximar as telecomunicações, a internet, a tecnologia da informação e a difusão de sons e imagens (broadcasting), mas também apresenta outras dimensões, para além da tecnológica, igualmente importantes para sua completa compreensão: a social, a cultural e a político-econômica (CARDOSO, 2007). Partilha-se da visão de Cardoso que a convergência está intimamente ligada a um conjunto de estratégias que dependem da boa articulação em rede, uma protagonista importante na reconfiguração midiática. Compreende-se que é a articulação midiática em rede que fomenta mudanças nos modos de emissão de conteúdos como também impulsiona uma nova cultura de conexão na qual a participação ativa nos processos comunicacionais é parte do processo de propagabilidade em rede (JENKINS; FORD; GREEN, 2014).

O conceito de propagabilidade pressupõe a mudança de um modelo de “distribuição” para outro de “circulação” de conteúdos, no qual a importância do público/cidadão é fundamental e se dá de uma forma efetivamente participativa e engajada, a partir de “comunidades mais amplas e de redes que lhes permitem propagar conteúdos muito além de sua vizinhança geográfica.” (JENKINS; FORD; GREEN, p. 24). Denomina-se propagação um modelo contrário ao tradicional conceito de veiculação, caracterizado pelo compartilhamento de conteúdo que mobiliza interações a partir da motivação do público pelo seu valor e importância para seu cotidiano. Ou seja, o que não se propaga está morto, sem existência na visão dos autores. Portanto, as práticas propagáveis dizem respeito ao fluxo de ideias, à dispersão do material, à diversidade das experiências, à participação livre, à facilidade de compartilhamento, à existência de uma miríade de redes temporárias e localizadas, aos intermediários autenticamente populares defendendo e doutrinando, e à colaboração através de papéis. Aplicando-se essas práticas seria possível tornar o processo comunicacional público mais amplo, participativo, democrático, estratégico e fortaleceria a esfera pública uma vez que ela requer, fundamentalmente, a participação ativa dos cidadãos (op.cit, p. 28-31).



Essa perspectiva se confronta com a noção de radiodifusão qualificada como pública no ambiente latino-americano. Rádios e TVs sob controle de governos, universidades e fundações financiadas com recursos do Estado ainda não alcançaram plenamente a condição integral de públicas que sirvam como exemplo de pluralismo, independência, diversidade e de atuação em sintonia com o interesse público. As condições de origem dessas emissoras, em parte, explicam a dependência da estrutura governamental. A maioria das emissoras públicas surgiram de iniciativas de governos ou de instituições vinculadas ao aparato estatal e, nesta condição, herdaram estruturas administrativas e de produção centralizadas, marcadas pela atuação sem independência editorial e financeira, não submetidas a mecanismos de accountability, submetidas a práticas questionáveis, como o assistencialismo, o controle da liberdade expressão, a falta de transparência pública etc. O sistema de radiodifusão público se estruturou com base em duas tradições: 1) associado à noção de educativo e cultural; e 2) vinculado intimamente à agenda governamental e estatal. A vertente educativo-cultural teve origem entre as décadas de 1920 e 1930 quando surgiram as primeiras emissoras de rádio que ofereciam programas culturais e de ensino básico visando reduzir os índices de analfabetismo. Nas décadas 60 e 70, a radiodifusão educativa é vista como instrumento que poderia elevar o nível educacional e facilitar a introdução de novas tecnologias consideradas indispensáveis ao desenvolvimento econômico (ESCH; BIANCO; MOREIRA, 2013).

Com a ascensão ou reafirmação no poder de governos de partidos de esquerda na América Latina nos anos dois mil, alterou-se, em parte, essa condição de origem a partir do reordenamento jurídico e administrativo de estruturas de radiodifusão governamentais e da inclusão de formas de participação e controle social na gestão de emissoras públicas. No entanto, as emissoras públicas ainda não conseguiram formas de financiamento estáveis e independentes do governo, bem como não alcançaram nova cultura institucional e nem legitimação social.

É nesse ambiente que a Empresa Brasil de Comunicação (EBC) foi criada em 2007. Sua fundação teve como objetivo centralizar a organização, gestão e o funcionamento

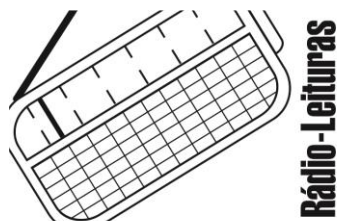
da radiodifusão sob o controle do governo federal, estabelecendo-se um Sistema Público de Comunicação vinculado à Secretária de Comunicação da Presidência da República⁷. A fundação da empresa foi resultado de um movimento de setores da sociedade que lutam pela democratização da comunicação no país e que encontraram um cenário político favorável para suas demandas a partir da posse do presidente Luiz Inácio Lula da Silva, em 2002.

Em oito anos de funcionamento, a EBC consolidou sua estrutura administrativa⁸e constituiu formas de participação e controle social por meio do seu Conselho Curador em atividade até cinco de agosto de 2016⁹. O processo de consolidação dessa iniciativa, no entanto, tem sido marcado por contradições. É uma entidade que foi pensada para ser pública, autônoma e sintonizada com os interesses dos cidadãos. Como é dependente do financiamento do governo, está sujeita à interferências no seu processo de organização quando ocorre a mudança de Presidente da República. Ao mesmo tempo convive com o pesado legado simbólico perante o público, derivado de sua herança formada a partir de antigas entidades que produziam uma comunicação identificada com os interesses governamentais. Nesse ambiente de dualidades, sob nossa

⁷ É preciso destacar que a Medida Provisória n. 744/2016 editada no governo de Michel Temer – após ter sido aprovada pelo Senado Federal, foi transformada na Lei 13.417/2017 – acabou com o Conselho Curador e com o mandato do presidente da estatal, que poderá ser substituído a qualquer momento. Atualmente a empresa está vinculada a Casa Civil da Presidência da República, sendo gerida por um Conselho de Administração com a maioria dos membros vinculado ao Governo, denotando uma perda do caráter público da empresa propugnado, originalmente, na lei de criação da empresa (Lei n. 11.652/2008). O dispositivo também determina que a empresa será administrada por uma diretoria executiva, contando ainda com o Conselho Fiscal e o Comitê Editorial e de Programação. O Comitê Editorial e de Programação deverá ser integrado por 11 profissionais da área de comunicação que representarão segmentos da sociedade. O mandato dos membros, que não poderão ter filiação partidária, será de dois anos, sem recondução e serão nomeados pelo Presidente da República a partir de uma lista tríplice. Trata-se de um órgão técnico de participação institucionalizada da sociedade na EBC, de natureza consultiva e deliberativa.

⁸ Atualmente, a EBC controla duas emissoras de televisão, oito rádios, duas agências de notícias e conta com 2.600 profissionais, sendo mantida com orçamento anual de 700 milhões de reais.

⁹ Originalmente o Conselho Curador da EBC era de natureza consultiva e deliberativa, sendo constituído por 22 membros. Deste total, 15 eram representantes da sociedade civil, indicados por entidades civis e cuja lista era submetida à apreciação do presidente da República que os escolhia. O mandato de seus membros era de quatro anos, com possibilidade de renovação a cada dois anos. A decisão do Governo Temer de extinguir esse Conselho foi amplamente contestada por vários segmentos que defendem a democratização da comunicação no Brasil.



perspectiva, apresentam-se alguns desafios para a EBC: a) estabelecer uma nova cultura de gestão – pública e republicana – independente dos grupos de poder, dotada de autonomia política e financeira; b) qualificar a produção de conteúdos e alcançar maior profissionalização dos seus quadros de modo a cumprir melhor sua função como serviço; c) superar problemas técnicos para fazer com que os sinais de seus canais de radiodifusão possam ter qualidade e alcance nacional; d) renovar seu público por meio da oferta de conteúdos através da internet e dispositivos móveis, aproveitando o potencial da internet móvel no país¹⁰; e) superar baixos índices de audiência, especialmente da TV que não alcança um ponto percentual.

3. Planos de trabalho e portal EBC: a análise.

Mediante a aplicação da técnica de análise documental (MOREIRA, 2008), realizou-se uma leitura crítica de seis planos de trabalho de 2010-2015 para identificar propostas de ações relacionadas aos usos de tecnologias da informação direcionados a produção e disponibilização de conteúdos na rede e/ou sua integração com os canais midiáticos tradicionais explorados pela empresa. Por meio desse material foram identificadas as formas como a EBC trata as novas possibilidades de comunicação virtual. O que buscamos observar foi se ao longo de sua existência, a empresa conseguiu esboçar elementos que orientem uma política de comunicação digital.

Ao longo das 866 páginas que compõe os planos de trabalho analisados foram registrados 70 citações com proposições de ações, envolvendo aplicação de tecnologias digitais. Destacam-se entre elas: a) reformulação do portal da instituição; b) incremento da produção multimídia; c) criação de uma Superintendência de Comunicação

¹⁰ O Brasil já ocupa a sexta posição mundial em internet móvel, com 38,8 milhões de celulares 3G e 4G, ficando atrás de China, EUA, Índia, Japão e Rússia de acordo com pesquisa GSMA, The Mobile Economy. Latin America (2014). Mais de 50% do total das casas tem Internet como mostra a pesquisa realizada pelo Centro de Estudos sobre as Tecnologias da Informação e da Comunicação (Cetic.br), vinculado ao Comitê Gestor da Internet. No Brasil mais da metade da população tem acesso à Internet e 93% tem celular em casa. Pesquisa TIC Domicílios 2015, realizada pelo Comitê Gestor da Internet no Brasil (CGI.br), mostra que 58% da população usa a internet

Multimídia; d) desenvolvimento de uma plataforma única de gestão de conteúdo; e) ampliar a relação como o público por meio das redes sociais; f) realizar coberturas informativas multimídias; g) desenvolver aplicativos, vídeos interativos, plataforma de jogos e conteúdos transmídia; h) melhorar a capacidade de armazenamento e transmissão de dados em tempo real; e i) ofertar conteúdos colaborativos.

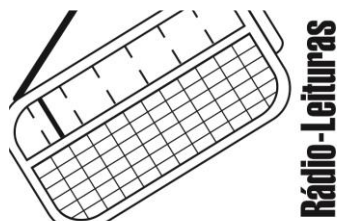
De modo retrospectivo foi possível perceber que desde o primeiro plano de trabalho analisado, existiu a preocupação da entidade em desenvolver ações digitais. Observa-se que as citações em forma de objetivos, estratégias e planos de ação soavam elementares e sem especificações no plano de trabalho de 2010 para gradualmente ir conquistando maior grau de consistência em 2015 (ver quadro 1).

Quadro 1 – Número de citações de ações digitais nos planos de trabalhos da EBC (2010- 2015).

2010	2011	2012	2013	2014	2015
05	10	07	12	14	22

No plano de trabalho de 2010, por exemplo, o objetivo geral de número 07, esboçava a necessidade da empresa implantar projeto de comunicação digital buscando assegurar a convergência das mídias na internet e melhorar os mecanismos de acesso e participação dos cidadãos. Entre as ações previstas estavam a reformulação do site da empresa, até então focado na divulgação de conteúdo da Agência Brasil, com o propósito de incorporar o conceito multimídia.

Em 2011, a EBC compromete-se em seu plano de trabalho com ações mais específicas a) criação de uma unidade específica para gerenciar o planejamento e desenvolvimento de sites, ferramentas e aplicativos para publicação de conteúdos digitais na Internet; b) contratação de empresa e profissionais especializados no desenvolvimento de sites e portais avançados, tendo em vista a escassez de recursos humanos com expertise no assunto; c) migração de todos os sites para plataforma comum e padronização dos endereços URL e d) integração dos sites à central de conteúdos do MAM (Sistema de Gestão de Ativos Digitais). De fato em 2011 foi criada a Superintendência de Comunicação Multimídia, hoje denominada de Superintendente



Executiva de Agências e Conteúdo Digital. Significou um avanço na estratégia de construir uma plataforma única de gerenciamento de conteúdo da empresa e desenvolver mecanismos de interatividade com a população pela internet, TV digital, sites, hotspots e equipamentos móveis. O surgimento do setor representou um movimento importante para promover pela primeira vez uma sinergia entre distintos setores da empresa – como os de produção de conteúdos, de infraestrutura tecnológica e de desenvolvimento de sistemas, ferramentas e aplicativos digitais – cujos profissionais poderiam colaborar para construção de uma cultura digital.

Outro destaque no conjunto dos planos analisados é o de 2014 no qual são reforçadas ações de melhoria de oferta de conteúdo através da Internet e destaca a consolidação do Comitê de Tecnologia da Informação e Comunicação criado a partir do redesenho da estrutura institucional da empresa previsto no seu primeiro Planejamento Estratégico para o período 2012-2022. O comitê elaborou um Plano Diretor de Tecnologia da Informação que definiu um conjunto de mais de 70 ações para serem implementadas até o final de 2015 com foco no desenvolvimento de conteúdos com linguagem própria da Internet e na criação de mecanismos de interação com o público, especialmente pelas redes sociais.

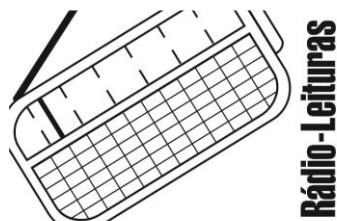
Observa-se que as ações previstas nos planos de trabalho buscaram obter maior organicidade entre os setores de produção e oferta de conteúdos nos canais tradicionais e nos virtuais. Tanto é assim que no documento de 2015, a estratégia da empresa para web fica mais clara e são fixadas três diretrizes. A primeira estabelece a necessidade de fortalecer ainda mais a plataforma WEB para distribuir todos os conteúdos produzidos pela Empresa e poder assim interagir com a rede com um linguagem própria para este canal. A segunda indica a necessidade de criar meios para interagir com o público através das redes sociais e, dessa forma, poder atraí-los para que possam consumir também as programações oferecidas pelos canais tradicionais da entidade. É indicada a necessidade de estabelecer um manual de práticas a serem estrategicamente adotadas nas Mídias Sociais e também adotar mecanismos para administrar, de modo satisfatório, os perfis virtuais ativos criados pela Empresa. E por fim, tomando como base o objetivo

de reforçar as ações de produção multiplataforma de modo a integrar, cada vez mais, os veículos da empresa, a última diretriz aponta para a necessidade de ampliar os investimentos em tecnologia e infraestrutura de Tecnologia da Informação.

Os documentos analisados cumprem o papel de estabelecer metas e descrever ações de convergência midiática. Porém, nem todas as ações previstas foram implementadas integralmente como se pode observar na análise dos relatórios de gestão (2010-2015). O fator preponderante assumido pela própria empresa para a não implementação das medidas, foi o contingenciamento de recursos por parte do governo e a impossibilidade de acesso à Contribuição para o Fomento da Radiodifusão Pública devido a embargos judiciais¹¹. As condições desfavoráveis da empresa do ponto de vista de infraestrutura, suporte técnico, recursos financeiros e de capacitação profissional não colaboram para o rápido desenvolvimento de produtos para multiplataformas, o que a colocou aquém das experiências de alguns serviços públicos europeus, por exemplo.

A análise do portal da EBC revela que a concepção de convergência utilizada pela empresa encontra-se ainda em estágio incipiente diante das possibilidades técnicas disponíveis e utilizadas em outras entidades congêneres. A estratégia da empresa foi dar visibilidade a marca EBC, praticamente desconhecida do grande público. Dois projetos de portal foram desenvolvidos em menos de quatro anos. No primeiro, entre 2012-2013, o foco estava em destacar na primeira página as notícias produzidas pela Agência Brasil, além de fazer chamadas das programações da TV Brasil e das rádios. Logo após o lançamento do portal, a empresa enfrentou restrição de divulgação de conteúdo. Apenas metade da programação da TV era de produção própria, enquanto a outra não

¹¹ Como sociedade anônima de capital fechado, a EBC teve seu capital formado por 51% oriundo das ações ordinárias nominativas de titularidade da união. Porém, os recursos financeiros para seu funcionamento deveriam ser constituídos de dotações orçamentárias, da exploração dos serviços de radiodifusão pública, prestação de serviço a entes públicos ou privados, publicidade institucional, apoio cultural, do licenciamento de marcas e produtos e de, no mínimo, 75% da arrecadação da Contribuição para Fomento da Radiodifusão Pública (CFRP). A contribuição foi criada com recursos oriundos do Fundo de Fiscalização das Telecomunicações (Fistel) e não representava uma nova taxa. No entanto, empresas de telefonia moveram uma Ação Direta de Inconstitucionalidade contra essa modalidade de financiamento e conseguiram que os recursos do Fistel destinados à EBC fossem depositados em juízo até o julgamento final da ação. Sem essa contribuição, a EBC seguiu dependente dos recursos do Tesouro Nacional.



possuía nos contratos de coprodução uma cláusula com autorização para exibição na web, o que contribuiu para inviabilizar sua exibição em diferentes plataformas.

Em 2014, o portal passou por nova reformulação técnica e visual com o objetivo de torná-lo responsivo, ou seja, com design flexível para se adaptar automaticamente em qualquer dispositivo (PC, celular, *tablet*, etc.). A nova fase ainda estava em andamento em setembro de 2015, com a reformulação das páginas dos sites das rádios e da TV. No entanto, observou-se que ainda persiste a estratégia de separação de canais e o direcionamento para ser um portal de notícias produzidas, na sua maioria, pela Agência Brasil. Os canais de rádio e TV continuam sem visibilidade na primeira página do portal EBC. O usuário pode ouvir em tempo real somente as rádios sob controle da empresa, enquanto a TV Brasil, canal de sinal aberto transmitido para todo o país, ainda não oferece sua programação em *streaming*. Somente a TV Brasil Internacional é transmitida por meio da Web TV.

Outro aspecto verificado é a baixa oferta de conteúdos *on demand* o que poderia ampliar o alcance de muitos produtos como séries, ficção, infantis, programas de rádio entre outros. Em parte, o problema está relacionado à ausência de direito de imagem. No entanto, observou-se a entrega de poucos conteúdos jornalísticos próprios em áudio e vídeo integrado à narrativa baseada em texto e fotos. Em geral, o material em áudio é produzido pela Radioagência e vídeos são retirados dos noticiários da TV Brasil onde não há restrição de uso de imagens. A baixa integração multimídia é explicada pelas limitações técnicas da empresa que não dispõe de ferramenta *Content Delivery Network* (CDN), uma Rede de Distribuição de Conteúdos Multimídia. Sem essa rede, a empresa tem de fazer manualmente a adaptação de vídeos em vários formatos para os diferentes tipos de dispositivos.

Portanto, poucas iniciativas multimídia foram desenvolvidas pela empresa e estão disponíveis na seção Conteúdo Especiais¹². Embora seja louvável a iniciativa de produção de especiais, ela está longe de configurar uma narrativa transmídia entendida

¹² A exemplo das coberturas de efemérides como “100 anos de Lupicínio Rodrigues” e “1964: Um golpe na democracia”, disponíveis em: <http://www.ebc.com.br/especial>.

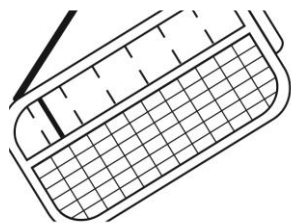
como aquela que se desenrola por meio de múltiplos canais de mídia, cada um deles contribuindo de forma distinta para a compreensão de um tema ou assunto. Alcança, sem dúvida, algum grau de crossmídia em parte da produção, mas falta efetividade, no geral, porque implica em reproduzir o conteúdo de várias mídias no mesmo lugar, mas sem necessariamente adaptá-los.

Observou-se algumas lacunas em relação à adoção de estratégias para a propagação de conteúdos produzidos pelas EBC. O caso exemplar é o Portal EBC Rádios que na apresentação de conteúdos demonstra notável afastamento da linguagem convergente, uma vez que, além da linguagem sonora – imprescindível –, utiliza apenas texto e imagens fotográficas. Não há uso de recursos como infográficos, vídeos, nem de outros formatos mais contemporâneos com os quais o público adolescente e jovem tem se identificado, como gifs, memes etc

As debilidades observadas no Portal EBC Rádios também estão atreladas, em alguma medida, pelo baixo fomento ao fluxo de ideias, ou seja, pela incipiente conexão com os cidadãos, sem o necessário fomento à participação livre e engajada. Em relação a isto, a única maneira de participação expressa no Portal EBC Rádios é através de uma aba chamada “Central do Ouvinte”¹³, a partir da qual o cidadão pode entrar em contato com o serviço por meio de carta ou e-mail. Há também um link de acesso à Ouvidoria da EBC. Mas ambas as possibilidades mencionadas estão distantes de um verdadeiro fomento à participação do cidadão como colaborador fundamental nos processos de produção e de circulação dos conteúdos.

No âmbito da oferta de aplicativos para aparelhos móveis, a presença da empresa é mais tímida ainda. Somente as emissoras de rádio dispõem de um aplicativo que permite ouvir a programação em tempo real. Nenhuma outra informação ou conteúdo é oferecido ou pode ser acessado pelo aplicativo. Nem mesmo é possível conhecer a programação das emissoras.

¹³ Disponível em: <<http://radios.ebc.com.br/fale-com-central-do-ouvinte>>.



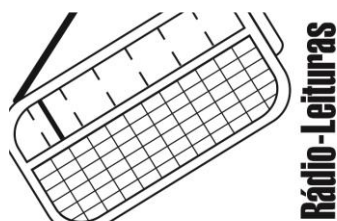
De modo geral, o portal como um todo – estrutura, texto, grafismo e visual - tem uma marca de natureza informativa. Sua característica predominante é de agência de notícias pautada pela cobertura de tipo do hard news, com destaque para fatos já divulgados em outros portais de notícias concorrentes. A diferenciação que procura oferecer está na cobertura de alguns temas como cidadania, cultura, educação e meio ambiente. Porém, isso não significa, de fato, uma cobertura diferenciada. São raras as matérias que apresentam uma abordagem aprofundada e que são complementadas por recursos multimídia. O baixo índice de atratividade impede que se transforme em espaço de entretenimento e informação de qualidade, cumprindo, assim, alguns dos seus objetivos como prestador de serviço público.

Considerações finais

Desde o primeiro plano de trabalho da EBC até o último analisado, em 2015, pode-se observar uma crescente especificação das ações a serem implementadas no ambiente digital. Porém, nos documentos faltam informações que melhor qualifiquem as discussões a respeito do mercado virtual de forma a situar em perspectiva os objetivos a serem alcançados pela EBC.

As condições desfavoráveis da empresa do ponto de vista de infraestrutura, suporte técnico, recursos financeiros e de capacitação profissional não colaboram para o rápido desenvolvimento de produtos para multiplataformas. A concepção de convergência utilizada na EBC, encontra-se ainda em estágio incipiente diante das possibilidades técnicas disponíveis e utilizadas o que a coloca muito aquém das experiências de alguns serviços públicos europeus.

É fundamental que as estratégias de ação da empresa considerem a transição para um modelo de comunicação convergente e de uma audiência cada mais ativa na propagação de conteúdo do seu interesse. Nesse sentido será imprescindível superar o atual modelo focado na divulgação de conteúdo para adotar estratégias típicas dos ambientes de convergência e de conexão em rede. O que inclui circular conteúdos em



multiplataformas, promover diversidade de experiências para seu público, incentivar a participação livre e o compartilhamento de seus produtos. Aplicando-se essas práticas seria possível tornar o processo comunicacional público mais amplo e popular e, ainda, fortalecer a esfera pública uma vez que ela requer, fundamentalmente, a participação ativa dos cidadãos. Afinal a incorporação do espaço virtual como um lugar de ação contínua da EBC é necessária pelo fato de que existe muito desconhecimento do público em geral sobre o que a empresa produz. Além do mais, a pouca informação que circula é fruto da marca negativa que pesa sobre ela por ser uma instituição de origem governamental.

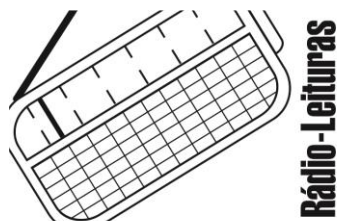
Somente a partir do enfrentamento das limitações que impedem a livre inserção da empresa nesse ambiente será possível modificar, incorporar novos parâmetros de produção voltados para o ambiente virtual, o que poderá permitir o aprofundamento da sua presença nas redes, a obtenção de ganhos significativos para a sua representatividade social e, logicamente, para a sua sobrevivência a médio e longo prazos.

Referências bibliográficas:

ARONS DE CARVALHO, A. **A RTP e o serviço público de televisão**. Coimbra: Edições Almedina, 2009.

BRASIL . Lei nº 11.652, de 7 de abril 2008. **Presidência da República**. Disponível em <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2008/lei/l11652.htm> Acesso em 02.02. 2017.

BIANCO, N.R.D; ESCH, C. E; MOREIRA, S. V. **Lei de meios como estratégia de fortalecimento da radiodifusão pública: o caso da Argentina, Equador e Uruguai**. Revista Comunicação Midiática (online). Bauru, São Paulo, v.9, n.3, p. 104-119, set./dez, 2014.



Estratégias da Empresa Brasil de Comunicação para Enfrentar o Desafio da Convergência

Nélia R. Del Bianco, Carlos Eduardo Esch, Elton Bruno Barbosa Pinheiro

BIANCO, N.R.D, ESCH, C. E, MOREIRA, S. V. **Rádiodifusão pública: um desafio conceitual na América Latina.** Porto. Estudos em Comunicação, v. 12, p. 155-181, 2012.

CARDOSO, G. **A mídia na sociedade em rede.** Rio de Janeiro, Editor FGV, 2007.

ESCH, C. E., BIANCO, N. R. D. **Public Broadcasting in Brazil: Challenges to Overcome a Symbolic Liability.** Journalism and Mass Communication, v. 03, p. 477-485, 2013.

HINE, C. **Virtual Ethnography.** London: SAGE Publications, 2000.

JENKINS, H., GREEN, J., FORD, S. (2014). **Cultura da Conexão – criando valor e significado por meio da mídia propagável.** São Paulo: Editora Aleph.

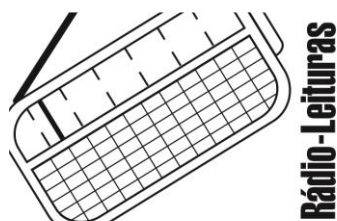
LEY n° 26.552 de Servicios de Comunicación Audiovisual. Argentina. Disponível em: <<http://www.afsca.gob.ar/ley-de-servicios-de-comunicacion-audiovisual-26-522/>> Acesso em 10.10 2016

LEY Orgánica de Comunicación. Ecuador. Disponível em: <http://www.asambleanacional.gob.ec/system/files/ley_organica_comunicacion.pdf> Acesso em 10.10 2016

MENDELL, T. **Serviço público de radiodifusão: um estudo de direito comparado.** Brasília: UNESCO, 2011.

MOREIRA, Sônia Virginia. **Análise documental como método e como técnica.** In: Jorge Duarte; Antonio Barros. (Orgs.). Métodos e Técnicas de Pesquisa em Comunicação. São Paulo: Atlas, 2008.

PINHEIRO, E. B. B. **Pensar a Comunicação Pública Latino-Americana no Contexto da “Cultura da Conexão”:** Possibilidades e Desafios. Anais do XXXVIII Congresso Brasileiro de Ciências da



Vol 8, Num 01
Edição Janeiro – Junho 2017
ISSN: 2179-6033
<http://www.periodicos.ufop.br/pp/index.php/radio-leituras>

Comunicação. São Paulo, Intercom, 2015. Disponível em:
<<http://portalintercom.org.br/anais/nacional2015/indiceautor.htm#E>>

PLANOS de Trabalho da Empresa Brasil de Comunicação – EBC (2010-2015). Disponível em:
<<http://memoria.ebc.com.br/conselho-curador/plano-de-trabalho>> Acesso em 10.10 2016

PROYETO de Ley de Comunicación Audiovisual – Uruguay. Disponível em:
<http://archivo.presidencia.gub.uy/sci/proyectos/2013/05/cons_min_682_anexo.pdf> Acesso em 10.10 2016

REGLAMENTO General de la Ley Orgánica de Comunicación de 27.01.2014. Disponível em:
<<http://www.derechoecuador.com/articulos/detalle/archive/legislacion/reglamentos/2014/02/07/reglamento-general-a-la-ley-organica-de-comunicacion>> Acesso em 10.10 2016

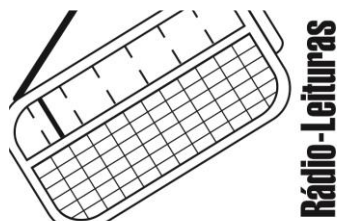
RESOLUÇÃO do Parlamento Europeu 2010/2028(INI). **O serviço público de radiodifusão na era digital: o futuro do duplo sistema.** 25 de Novembro de 2010. Disponível em:

<<http://www.europarl.europa.eu/sides/getDoc.do?pubRef=-//EP//NONSGML+TA+P7-TA-2010-0438+0+DOC+PDF+V0//PT>> Acesso em 10.11 2016

TIC Domicílios 2015. São Paulo: Centro Regional de Estudos para o Desenvolvimento da Sociedade da Informação (Cetic.br) do NIC.br e CGI.br, 2016. Disponível em:
<http://www.cetic.br/media/analises/tic_domicilios_2015_coletiva_de_imprensa.pdf> Acesso: 10/03/2017

WOLTON, D. **Elogio do grande público: uma teoria critica da televisão.** São Paulo: Ática, 2006.

UNESCO. **Public Broadcasting: Why? How? 2001.** Disponível em
<http://unesdoc.unesco.org/images/0012/001240/124058Eo.pdf>



Abstract

This article presents the results of analysis of the digital strategies of Brazil Communications Company (EBC). Based on critical reading of work plans of the public company and management reports of 2010-2015 and examination of the EBC website, analyzed the use of ICT actions directed to the production and availability of content on the Internet and mobile devices and their integration with traditional media channels. Research has revealed that the concept of convergence applied still lie in early stage on the technical possibilities available. Various challenges of technical, financial and management need to be faced by the EBC to incorporate new production parameters directed to the virtual environment. An essential measure their social legitimacy and sustainability.

Keywords: Empresa Brasil de Comunicação, media convergence, public service broadcasting and communication policies.

Resumen

Este artículo presenta los resultados del análisis de las estrategias digitales de la "Empresa Brasil de Comunicação" (EBC). Sobre la base de la lectura crítica de los planes de trabajo de la empresa pública y los informes de gestión de 2010-2015 y el examen de la página web de EBC, analizó el uso de las TIC acciones dirigidas a la producción y disponibilidad de contenidos en Internet y los dispositivos móviles y su integración con canales de comunicación tradicionales. La investigación reveló que el concepto de convergencia utilizado en la se encuentra todavía en una etapa temprana en las posibilidades técnicas disponibles. Varios desafíos técnicos, financieros y de gestión que deberá enfrentar la EBC para que se pueda incorporar nuevos parámetros de producción dirigidas al entorno virtual. Medida esencial para su legitimidad social y sostenibilidad.

Palabras Clave: Empresa Brasil de Comunicação; convergencia de los medios; servicio público de radiodifusión; políticas de comunicación.