

**UNIVERSIDADE ESTADUAL PAULISTA
JULIO DE MESQUITA FILHO (UNESP)
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM TELEVISÃO
DIGITAL: INFORMAÇÃO E CONHECIMENTO**

Luana Fernanda Ibelli

**DEMANDAS PROFISSIONAIS NA PRODUÇÃO DE CONTEÚDO PARA
TELEVISÃO DIGITAL: UM ESTUDO DO CASO DA TV BRASIL**

**Bauru
2013**

Luana Fernanda Ibelli

DEMANDAS PROFISSIONAIS NA PRODUÇÃO DE CONTEÚDO PARA TELEVISÃO
DIGITAL: UM ESTUDO DO CASO DA TV BRASIL

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Televisão Digital: Informação e Conhecimento, da Faculdade de Arquitetura, Artes e Comunicação, Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho”, para obtenção do título de Mestre em Televisão Digital na área de concentração “Comunicação, Informação e Educação em Televisão Digital”, sob a orientação do professor Dr. Juliano Maurício de Carvalho.

Bauru
2013

Ibelli, Luana Fernanda.

Demandas profissionais na produção de conteúdo
para televisão digital: um estudo do caso TV
Brasil. / Luana Fernanda Ibelli, 2013

119 f.

Orientador: Juliano Mauricio de Carvalho

Dissertação (Mestrado)-Universidade Estadual
Paulista. Faculdade de Arquitetura, Artes e
Comunicação, Bauru, 2013

Demandas Profissionais. 2. Televisão Digital. 3. TV
Brasil. I. Universidade Estadual Paulista. Faculdade
de Arquitetura, Artes e Comunicação. II. Título.

AGRADECIMENTOS

Agradeço à minha família, minha mãe Lurdinha, meu irmão Sérgio e meu pai Sérgio, pelo apoio emocional, financeiro, pelo amor e paciência.

Às amigas queridas Natália e Bianca, que compartilham comigo uma nova e desafiadora fase da vida, e ajudaram com revisões, traduções, fazendo a minha comida e cuidando de mim enquanto eu cuidava da dissertação.

Aos companheiros de trabalho que tão gentilmente colaboraram com ideias, incentivo e informações essenciais na elaboração desse trabalho.

Ao namorado, amigo, psicólogo e melhor companhia do mundo, Allan, por estar ao meu lado nos momentos mais difíceis, me fazendo acreditar que tudo daria certo.

E ao professor Juliano, pela disposição em orientar a distância apesar de toda a dificuldade de fuso horário e agenda, pelas ideias, pelo direcionamento e pela compreensão.

IBELLI, L. F. **Demandas profissionais na produção de conteúdo para televisão digital: um estudo do caso TV Brasil.** 2013. 118 f. Trabalho de Conclusão (Mestrado em Televisão Digital: Informação e Conhecimento) – FAAC – UNESP, sob a orientação do prof. Dr. Juliano Maurício de Carvalho, Bauru, 2013.

RESUMO

Por ser uma televisão pública, a TV Brasil pode se destacar no contexto da televisão digital promovendo a inclusão digital da população brasileira, através da ampliação do acesso à informação e ao conhecimento e, também, da criação de conteúdos inovadores tanto em tecnologia quanto em linguagem. Para cumprir esse intento, será essencial planejar e investir na formação dos profissionais da área, portanto, este estudo tem como objetivo identificar demandas profissionais para televisão digital na produção de conteúdo na TV Brasil. Metodologicamente, o estudo foi organizado em três etapas: em primeiro lugar, foi feita uma revisão teórica que abrange o contexto geral da televisão digital sob o ponto de vista do mercado e das mudanças tecnológicas, as possibilidades da televisão digital pública, as tendências da cultura digital para o público e para os conteúdos; a contextualização da TV Brasil; as teorias sobre a construção de competências e a exposição de estudos no âmbito de ocupações e competências realizados pela Classificação Brasileira de Ocupações (CBO) e pelo Centro de Pesquisa e Desenvolvimento em Telecomunicações (CPqD). Numa segunda etapa foram entrevistados gestores das áreas de produção de conteúdos da TV Brasil com o objetivo de ter uma visão geral sobre o atual estágio de desenvolvimento da televisão digital na TV Brasil e sobre os impactos da digitalização na lógica de produção da emissora. A revisão teórica e os dados coletados foram base para a elaboração de um mapa de competências para a formação de perfis profissionais na produção de conteúdo para televisão digital na TV Brasil. Entre as principais referências do estudo estão Bolaño e Brittos (2007); Cannito (2010), Otondo (2008), Bucci (2010), Leal Filho (2007), McClelland (1973); Boyatzis (1892, 2008); Durand (2000); Le Boterf (2002). Esperamos com o estudo identificar as demandas profissionais adequadas para a TV Brasil no contexto da televisão digital; e também contribuir sugerindo estratégias para a construção de competência desses profissionais, considerando que a formação de pessoas competentes na produção de conteúdo será estrategicamente importante para a consolidação da TV Brasil no cenário da televisão digital pública brasileira.

Palavras-chave: Demandas profissionais. Produção de conteúdo. Televisão digital. TV Brasil.

IBELLI, L. F. **Professional Demands in digital television content production: a study about TV Brasil**. 2013. 118 p. Conclusion Work (Master Degree in Digital Television: Information and Knowledge) – FAAC – UNESP, under guidance of PhD Juliano Maurício de Carvalho, Bauru, 2013.

ABSTRACT

As a public broadcaster, TV Brasil can stand out in the context of Brazilian digital television by promoting the digital inclusion of the population, the expansion of access to knowledge and information and the creation of innovative content in both technology and language. To fulfil its purposes, it will be essential to have trained professionals in content production. Therefore, this study aims to identify professional demands on content production for digital television in TV Brasil. Methodologically, the study was done in three stages: first, a theoretical review was conducted covering the general context of digital TV from the point of view of marketing and technological changes; possibilities of digital public television; digital culture trends for audience and content; contextualization of TV Brasil; theories about competence-building and the exposure of studies about occupations performed by Classificação Brasileira de Ocupações (CBO) and Centro de Pesquisa e Desenvolvimento em Telecomunicações (CPqD). In second stage, managers from content production areas of the TV were interviewed, in order to get an overview about the current stage of digital television development in TV Brasil, and the impacts of digitalization in content production logic. The theoretical review and collected data were the basis for the third stage, in which a competency map for formation of digital television professional profiles in TV Brasil were elaborated. The main references for the study are Bolaño e Brittos (2007); Cannito (2010), Otondo (2008), Bucci (2010), Leal Filho (2007), McClelland (1973); Boyatzis (1892, 2008); Durand (2000); Le Boterf (2002). This study is expected to identify appropriate professional demands for TV Brasil in the context of digital television. In addition, it suggests strategies for building competences in these professionals, whereas the training of competent professionals in content production is strategically important to TV Brasil's consolidation in the field of public broadcasting.

Key-words: Professional demands. Content production. Digital television. TV Brasil.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO 8

1. CONTEXTO ORGANIZACIONAL TELEVISIVO NA ERA DIGITAL 13

1.1 A empresa: mercado de televisão e a lógica digital 14

1.1.1 Mudanças do analógico para o digital 20

1.1.2 A TV Pública no contexto digital 25

1.2 O cliente: público na cultura digital 30

1.3 O produto: conteúdos e serviços para televisão digital 34

2. A TV BRASIL 39

2.1 EBC: histórico e estrutura 39

2.2 TV Brasil: contextualização 41

2.2.1 Conteúdos 43

2.3 TV Brasil no contexto da televisão digital 46

2.4 O Planejamento Estratégico 47

2.5 Recursos Humanos na EBC/TV Brasil 50

3. COMPETÊNCIAS E DEMANDAS PROFISSIONAIS PARA TELEVISÃO DIGITAL 55

3.1 Demandas ocupacionais 55

3.1.1 Competências 56

3.2 CBO: ocupações formalizadas 67

3.3 CPqD: perfis profissionais para televisão digital 73

3.4 Perfis do CPqD, funções da CBO e competências: considerações 78

4. DEMANDAS PROFISSIONAIS NA TV BRASIL: RESULTADOS 80

4.1 Instrumento de coleta de dados 80

4.2 A televisão digital na produção de conteúdos da TV Brasil 81

4.2.1. Resumo das entrevistas 81

4.2.2 Perfis do CPqD na realidade da TV Brasil 82

4.2.3 Mapeamento de competências 84

4.2.3.1 Proposta de mapa de competências para formação de perfis profissionais na produção de conteúdo para televisão digital na TV Brasil 85

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS 90

REFERÊNCIAS 94

ANEXOS 98

INTRODUÇÃO

A televisão digital pode ser considerada uma das mais promissoras novas tecnologias, já que deriva de uma mídia consolidada e amplamente consumida, mas potencializada com características de mídia digital. Seu potencial é grande tanto para negócios quanto para a prestação de serviços públicos, já que se trata de uma plataforma convergente que poderá envolver os mais variados serviços midiáticos: TV aberta e TV paga, pay-per-view, *video on demand*, telefonia, internet; e ainda a prestação de serviços relacionados à educação, assistência social e saúde.

Nesse contexto, a televisão pública é um espaço promissor para a inovação de conteúdos e prestação de serviço público, pelas características que a diferenciam da televisão comercial. Por exemplo, a implantação da interatividade plena em uma televisão comercial demanda mudanças no modelo de negócio atual da televisão, financiada por anunciantes que ocupam um espaço específico na programação. Como essa televisão implantaria opções de interatividade que permitissem ao telespectador navegar por outros espaços – conteúdos extras, internet, serviços – sem abrir a possibilidade de que ele não veja a mensagem do anunciante que está pagando para ter aquele espaço? Esse exemplo mostra porque é difícil que a iniciativa em produzir conteúdos realmente inovadores e disponibilizar tecnologias ocorra na televisão comercial, já que essa inovação pode representar riscos para seus faturamentos. A televisão pública surge, então, como espaço onde esses “riscos” podem ser tomados.

Além disso, a televisão digital pública, especificamente no Brasil, poderá ser um meio de prestação de serviço público importante, que é o da inclusão de milhões de brasileiros na cultura digital, o que, na era da Informação, representa o acesso amplo à informação, entretenimento e variados benefícios através de uma mídia que está presente na maior parte dos lares brasileiros.

Diante desse cenário, a TV Brasil surge como possível alternativa no campo da comunicação pública, através da possibilidade de realizar o projeto de democratização da comunicação através da televisão digital. Para se destacar nesse cenário, a emissora precisará se diferenciar dos modelos de televisão comercial através do seu conteúdo, que deve garantir o acesso à cultura, à informação e formação da cidadania, e no contexto da televisão digital, promover a criatividade e

inovação.

Para ser bem sucedida nesse intento, é primordial que a TV Brasil invista na capacitação dos produtores de conteúdo, tendo em vista as amplas possibilidades tecnológicas permitidas pelo padrão brasileiro de televisão digital. Para isso, precisa identificar as demandas profissionais que surgem desse contexto.

As demandas profissionais, ou ocupacionais, surgem principalmente em contextos de mudanças e de grande desenvolvimento, que implicam em necessidades plurais por mão-de-obra específica (BARROS, 2003). Portanto, o contexto da televisão digital é propício para o surgimento de novas demandas: existe a mudança de um sistema analógico para um digital, o que influencia a forma de produção de televisão; novas possibilidades de conteúdos; novas tecnologias que podem ser incorporadas à plataforma (interatividade, integração com outras mídias), etc.

Assim, o objetivo deste trabalho é identificar as demandas profissionais para a produção de conteúdo na televisão digital na TV Brasil, e também sugerir estratégias para a construção de competências profissionais, considerando que a formação para produção de conteúdo terá importância estratégica para a consolidação da TV Brasil no cenário da televisão digital pública brasileira.

O estudo é uma pesquisa natureza exploratória, com abordagem qualitativa. Segundo Gil (2009), as pesquisas exploratórias são realizadas para aprimorar ideias ou descobrir intuições, e proporcionam uma visão geral, de tipo aproximativo, sobre o determinado assunto. Além disso, “é realizada especialmente quando o tema escolhido é pouco explorado e torna-se difícil sobre ele formular hipóteses precisas e operacionalizáveis” (GIL, 2009).

Portanto, nosso estudo é exploratório, pois tem o objetivo de aprimorar a ideia inicial de que novas demandas profissionais surgirão na televisão pública por causa da digitalização através do estudo na TV Brasil. Além disso, o tema de televisão digital pública e demandas profissionais é pouco explorado, e como depende de muitas variáveis – características específicas de cada empresa, aspectos subjetivos dos profissionais, etc. – não permite formular hipóteses precisas.

Segundo Marconi e Lakatos (2007), a pesquisa qualitativa possui o ambiente natural como fonte direta dos dados, é descritiva, analisa os dados intuitivamente; preocupa-se não só com os resultados e o produto final, mas

principalmente com o processo; e enfatiza o significado. Minayo (*apud* MARCONI E LAKATOS, 2007) ainda afirma que a pesquisa qualitativa privilegia aspectos subjetivos como significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes, o que permite compreender processos e fenômenos que, por sua complexidade, não podem ser “reduzidos à operacionalização de variáveis” (MINAYO, 1995, *apud* MARCONI E LAKATOS, p. 271).

Assim, os dados coletados serão sumarizados com o intuito de fornecer respostas ao problema investigado, e serão submetidos à interpretação do pesquisador, que fará a ligação das informações obtidas na coleta de dados com os conhecimentos adquiridos através da revisão bibliográfica, onde as contribuições de autores diferentes serão confrontadas, procurando encontrar os pontos convergentes e divergentes nessas visões com o intuito de encontrar o melhor modelo para a realidade do nosso trabalho. Tudo isso será submetido a uma reflexão sobre essas informações já estruturadas, que levará às conclusões da pesquisa.

A seguir especificaremos o método de pesquisa, que foi estruturado em três etapas:

A) Etapa 1: revisão bibliográfica e documental.

Nossa revisão teórica expõe mudanças que a digitalização causou no mercado de televisão e a importância da televisão pública nesse contexto (BOLAÑO E BRITTOS, 2007; CANNITO, 2010; LUGMAYR, NIIRANEN E KALLI, 2004; OTONDO, 2008, BUCCI, 2010 e LEAL FILHO; 2007), e também a contextualização da TV Brasil, onde abordamos sua atual fase em relação à digitalização, bem como suas estratégias de consolidação no campo da comunicação pública e no cenário de televisão digital e ainda, sua política de gestão de pessoas.

A discussão sobre demandas profissionais passa pelo âmbito das competências, cujos mais relevantes estudos pertencem à área da Administração. Assim, revisamos alguns dos principais autores da área de competências (MCCLELLAND, 1973; BOYATZIS, 1892, 2008; MCLAGAN, 1997; MIRABILE, 1997; ZARIFIAN, 1996; DURAND, 2000; LE BOTERF, 2002). Ainda nesse âmbito, revisamos dois importantes estudos na área de ocupações feitos no Brasil. O primeiro é a Classificação Brasileira de Ocupações (CBO), que é um documento elaborado pelo Ministério do Trabalho e Emprego – TEM, que descreve as ocupações existentes no mercado de trabalho brasileiro. O segundo é o diagnóstico

feito pelo Centro de Pesquisa e Desenvolvimento em Telecomunicações (CPqD) onde são mapeados perfis profissionais necessários nos vários elos da cadeia-de-valor da televisão digital. Esses perfis foram elaborados a partir das tendências de demandas profissionais para televisão digital e serviram de base para a identificação das demandas profissionais no âmbito da produção de conteúdo da TV Brasil.

B) Etapa 2: Coleta de dados.

Foram realizadas entrevistas semi-estruturadas com gestores de áreas-chave da produção de conteúdo da TV Brasil, com o objetivo de descobrir a atual fase da emissora com relação à digitalização, identificando questões técnicas, possíveis dificuldades e projetos em desenvolvimento para a televisão digital. Essas informações foram essenciais para avaliar o nível de adequação dos perfis do CPqD à realidade da TV Brasil.

C) Etapa 3: Mapeamento de competências para formação de perfis profissionais para a produção de conteúdo em televisão digital na TV Brasil.

Tomando como base o referencial teórico sobre as competências profissionais e o diagnóstico de perfis para televisão digital feito pelo CPqD, bem como o contexto da produção de conteúdos da TV Brasil, elaboramos uma proposta onde são mapeadas as competências necessárias para a formação de dois perfis identificados como demandas profissionais importantes para a TV Brasil.

O trabalho foi estruturado da seguinte forma: no primeiro capítulo são expostos alguns aspectos do universo onde surgirão as demandas profissionais que analisaremos: a empresa em seu novo contexto competitivo, a televisão; o cliente dessa empresa, que é o público de mídias digitais; e o produto criado por esse profissional, o conteúdo.

No segundo capítulo, nos aprofundamos no estudo do caso da TV Brasil, fazendo uma contextualização de sua história, de seus projetos, posicionamento no contexto da televisão digital e dos recursos humanos.

No terceiro capítulo, introduzimos a discussão sobre as demandas profissionais, trazendo uma revisão abrangente da questão das competências e descrevendo funções da produção de conteúdo para televisão formalizadas pela CBO e os perfis necessários para televisão digital mapeados pelo CPqD. O intuito é ter um panorama geral sobre funções que já existem na TV analógica e sobre as funções que podem surgir na televisão digital.

O quarto capítulo é dedicado à exposição dos resultados, iniciando com a exposição das informações obtidas nas entrevistas, que serviram de base para contextualizar a TV Brasil em relação aos perfis do CPqD. Em seguida, é exposto o mapeamento de competências para formação de perfis profissionais demandados na produção de conteúdo da TV Brasil. O quinto capítulo e último capítulo é dedicado às considerações finais.

1. CONTEXTO ORGANIZACIONAL TELEVISIVO NA ERA DIGITAL

Com a revolução microeletrônica, novas tecnologias da informação e da comunicação foram incorporadas tanto nas tarefas cotidianas quanto na linha de produção das organizações, o que causou muitas mudanças estruturais e culturais na sociedade.

Drucker (1992, 1993) afirma que tais mudanças fazem parte do que conhecemos como “globalização”, que tem como características mais evidentes o desenvolvimento acelerado de tecnologias da informação e da comunicação, integração de mercados financeiros e de produção e aumento da competição entre mercados a nível mundial. Todo esse contexto – que marca a passagem da Era Industrial para a Era do conhecimento – faz parte de uma reestruturação capitalista que culminou no sistema hoje conhecido como “acumulação flexível”, que se apoia na flexibilidade dos processos de trabalho, dos mercados, dos produtos e padrões de consumo.

As características do trabalho também se transformam: antes, eram necessários muitos trabalhadores com pouca qualificação, com a função de trabalhar individualmente na criação de produtos iguais, em massa. Pouco a pouco, a necessidade muda, até que o contexto organizacional passa a demandar poucos trabalhadores altamente qualificados, trabalhando em equipes para produzir produtos e serviços que mudam todos os dias, se adaptando à preferência dos consumidores (DRUCKER, 1993).

Nesse contexto de rápidas mudanças, tão variadas quanto as necessidades dos consumidores, as organizações precisam trabalhar de forma ágil, com poucos níveis hierárquicos e com melhorias contínuas, além de terem o cliente como principal preocupação (SERRANO e FIALHO, 2005).

Muitas tecnologias facilitadoras de processos organizacionais ficaram acessíveis não só para as grandes corporações, mas também para as pequenas, assim, o aparato tecnológico não é mais diferencial competitivo. Por isso, a informação passa a ser valorizada como o principal recurso das organizações, e o conhecimento humano se torna o grande diferencial: quanto mais qualificado for o ser humano, mais capacitado ele estará para produzir e prestar serviços de qualidade (SERRANO e FIALHO, 2005).

As empresas midiáticas fazem parte desse novo contexto organizacional,

e por causa da revolução digital, precisaram adotar novas estratégias de mercado, reaprender a se relacionar com o público, e também reformular seus produtos. A televisão pública entra nesse mercado com objetivos diferentes da televisão comercial, já que sua disputa por “clientes” não visa o lucro, mas a prestação de serviço público. Porém, revisaremos algumas estratégias já consolidadas pelo atual mercado de televisão, já que a TV pública considerada em nosso estudo - a TV Brasil - tem como objetivo se inserir no mercado televisivo brasileiro com capacidade de competir com as televisões comerciais pela audiência do público, o que está expresso na construção de seu Planejamento Estratégico para os próximos dez anos¹.

Para atingirmos nosso intuito de identificar demandas profissionais no contexto da TV Brasil, iniciaremos nesse capítulo uma exposição de alguns aspectos gerais do universo onde essas demandas surgirão.

1.1 A empresa: mercado de televisão e a lógica digital

As TIC's exerceram um papel transformador em praticamente todas as empresas da sociedade globalizada. Nas organizações midiáticas, esse papel foi ainda mais contundente.

Segundo Corrêa e Corrêa (2007), o perfil de negócios das organizações midiáticas tradicionais se sustenta através de três elementos: a circulação (impresso) ou conquista de audiência (radiodifusão), fonte de receitas; o comportamento da audiência, fonte de credibilidade e fidelização de marca; e domínio da base tecnológica de produção, fonte de estabilidade dos investimentos a longo prazo. O resultado desse processo operacional, que combina valores intelectuais, procedimentos técnicos e reprodução industrial, é o produto midiático: jornal ou revista impressos, ou os programas de televisão e rádio.

Os autores ainda afirmam que a mudança causada pela tecnologia digital, cujo desenvolvimento e disseminação aceleram drasticamente desde meados dos anos 1990, exigiu das empresas midiáticas “visão a longo prazo, planejamento estratégico de suas posições no mercado, de seus recursos intelectuais e tecnológicos, e incorporação destas inovações a todo o processo operativo”

¹ Informação obtida em palestra concedida por Nelson Breve para os funcionários da EBC em São Paulo, no dia 19 de setembro de 2012.

(CORRÊA e CORRÊA, 2007, p. 31). Além disso, a simples adição das novas tecnologias à estrutura tradicional não seria o suficiente: o novo contexto demanda que a cultura digital seja inserida em todos os processos operativos. Esse posicionamento corporativo mostrou-se arriscado, num primeiro momento, já que a velocidade de mudança das TIC's não combina com a cautela dos empreendimentos da mídia tradicional, que demoram a inovar seus produtos e linguagens, preferindo apostar no que é “seguro”, ou seja, aquilo que sempre atraiu e manteve a audiência.

Esse “posicionamento arriscado” se tornou a única alternativa para as organizações que almejavam ser bem sucedidas no processo competitivo capitalista. O abismo tecnológico que separava as grandes corporações midiáticas das médias e das pequenas empresas, e até mesmo dos produtores individuais, vai diminuindo conforme tecnologias digitais de produção de conteúdo se tornam mais acessíveis - câmeras, softwares de edição e outras tecnologias de pós-produção essenciais para garantir certo nível de qualidade técnica estão cada vez mais baratas, já que evoluem com muita rapidez. Isso tudo permite que muitos atores tenham condições reais de concorrer no mercado.

Bolaño e Brittos (2007), baseando-se em Phan e N'Guyen (1999), expõem algumas das estratégias de concorrência em nível mundial desses atores – especificamente os operadores de telecomunicações – as quais resumimos a seguir.

Os agentes são divididos em três grupos: os históricos, já tradicionalmente hegemônicos e herdeiros de antigos monopólios; os pesados, concorrentes diretos dos primeiros em todos os segmentos, e os leves, que adotam uma estratégia de nicho, oferecendo produtos especializados a públicos específicos, utilizando-se de uma infraestrutura mínima e custos relativamente baixos.

Os operadores leves podem ter importantes vantagens através de um movimento de fusão ou aquisição, que lhes possibilitaria a combinação de estrutura de custos vantajosa com oferta direcionada a públicos específicos.

Por outro lado, os operadores pesados utilizam uma política agressiva de grandes investimentos na instalação de suas redes, esperando que os operadores históricos não respondam de forma muito bruta a essa entrada massiva, por receio de queda nos lucros ou ação das agências de regulação.

Diante dessa concorrência, os agentes históricos adotam quatro estratégias: defensiva (comercial ou organizacional), sobre o mercado doméstico; ofensiva, entrando em mercados externos e exercendo assim seu papel tradicional

de operador dominante num contexto novo; internacionalização global, oferecendo soluções integradas às multinacionais, com o objetivo de diminuir o risco - causado pela ação dos operadores leves – de perder grandes clientes; e multinacionalização de atividades novas, como a telefonia celular, o audiovisual ou a internet.

A televisão digital surge como mais um desafio para esses atores hegemônicos, alterando a dinâmica tecnológica e econômica do mercado, e por consequência, as estratégias das empresas.

No caso da televisão, a revolução digital começou efetivamente com a introdução dos sistemas de televisão por assinatura, em 1970, nos Estados Unidos, e na Europa e resto do mundo a partir dos anos 1980 (BOLAÑO e BRITTOS, 2007).

Com o surgimento da televisão paga, iniciou-se uma mudança econômica e financeira que provocou grandes alterações na relação entre oferta e demanda, e também na lógica publicitária da televisão aberta tradicional, pelos seguintes motivos:

- A televisão por assinatura reintroduziu a exclusão pelos preços: ao “selecionar” telespectadores com maior poder aquisitivo, indicadores como maximização e fidelização permanente da audiência – responsáveis por garantir a fonte de renda da TV aberta – não são mais prioridade, pois a renda passa a vir do pagamento feito diretamente pelo cliente.
- O financiamento direto encurta o ciclo financeiro da televisão convencional, aumentando a rentabilidade da produção, o que leva a uma maior estabilidade da indústria audiovisual.
- O modelo *pay-per-view*, sistema onde o assinante pode pagar para ter acesso a um tipo de conteúdo televisivo específico, dá ao telespectador uma maior capacidade de escolha e decisão na programação, aumentando também a especialização do consumo (BOLAÑO e BRITTOS, 2007).

Ainda segundo Bolaño e Brittos (2007), o *pay-per-view* antecipa uma tendência da televisão digital, que é o modelo de “videosserviços”, cujo representante mais conhecido é *vídeo on demand* (VOD, vídeo por demanda) - serviço interativo onde um “cardápio” de filmes digitalizados, separados por título, gênero, diretor, ator (entre outras informações) são disponibilizados instantaneamente ao consumidor, que decide o horário de sua preferência para assistir. Os videosserviços representariam, ao menos teoricamente, uma grande mudança no paradigma da televisão convencional, levando-a a se constituir segundo

um “modelo editorial puro”, o que marcaria “a transição de uma economia de oferta em outra regida pela demanda” (BOLAÑO e BRITTOS, 2007, p. 71). O pagamento direto pelo conteúdo audiovisual tornaria proporcional a relação entre consumo e pagamento pelo conteúdo², o que poderia garantir a liberdade de criação e a viabilização econômica de programas com mensagens “inovadoras e minoritárias”. Porém, os autores afirmam que ainda se observa na prática

uma priorização de conteúdo voltado à diversão, espetacularização e a comercialização, deixando de lado debates clássicos sobre serviço público e universalização; e uma brutal concentração, centralização e transnacionalização do capital, colocando dúvidas sobre a transparência e pluralismo que o novo sistema poderia proporcionar (BOLAÑO E BRITTOS, 2007, p. 72).

Tendo em vista essa tendência de especialização de conteúdos e públicos, voltamos no âmbito da concorrência, onde Bolaño e Brittos (2007) apontam algumas tendências do sistema audiovisual digital que deverão ser importantes para garantir o sucesso das organizações no mercado:

- A concorrência será centrada no controle de direitos de programas e gêneros específicos (esportes de massa, filmes, *reality-shows*, etc.).
- As organizações midiáticas deverão ter capacidade de edição de pacotes segmentados para diferentes públicos, o que exige um amplo conhecimento de mercado e marketing.
- As empresas deverão também dispor de canais indispensáveis, redes de cabo potentes ou muitas concessões hertzianas.

Para controlar simultaneamente todos esses elementos, as empresas deverão investir quantias milionárias e se submeter a riscos enormes, por isso os autores acreditam que o setor será dominado por poucos grupos gigantes, que tendem a se concentrar através de fusões ou alianças intra ou intercontinentais.

Dentro de todo esse contexto mercadológico, ainda há o paradigma da convergência digital. Com a digitalização, os conteúdos das mídias são transformadas em dados que podem ser traduzidos para uma representação numérica binária, de 0 e 1. Praticamente todas as mídias que conhecemos hoje podem ser convertidas para essa representação numérica, podendo assim se

2 No modelo de televisão convencional, o financiamento para produção dos conteúdos vem da publicidade, o que pode causar um conflito entre o interesse público e o interesse do patrocinador.

comunicar entre si e serem alteradas por computador. Com isso, as barreiras técnicas entre os meios de comunicação são derrubadas pouco a pouco, e as empresas midiáticas – revistas, jornais, filmes, televisão, rádio, telefonia móvel, internet, etc. - poderão formar uma plataforma integrada.

De acordo com Cannito (2010, p.84), a convergência “remodela tudo, da linguagem à organização das empresas, que estão revendo seu plano de negócios e reorganizando seu modelo de produção”. Surge a necessidade de se criar produtos e serviços que atendam a várias mídias, e as empresas passam a se definir como “produtoras de conteúdo” ao invés de produtoras de alguma mídia específica como internet, jornal ou televisão. Com isso, se reafirma a tendência de fusões e participações cruzadas no capital de organizações midiáticas dos mais variados setores.

A convergência pode ocorrer de diferentes maneiras: entre redes de distribuição, no desenvolvimento de produtos multimídia, nos modos de consumo, nos modos de financiamento (usuário pagando pelo acesso de vários serviços em “pacote”), ou ainda, na convergência entre mercados domésticos e comerciais. Esses processos não precisam ocorrer necessariamente juntos, é possível, por exemplo, que produtos multimídia sejam oferecidos em redes concorrentes, ou ainda, uma rede monopolística que ofereça muitos produtos de mídia não convergentes (GARNHAN, 1999; apud BOLAÑO E BRITTOS, 2007).

Apesar da tendência para a convergência ser forte, ainda existem barreiras para sua efetiva consolidação. Com base em Cannito (2010) e Bolaño e Brittos (2007), resumimos as principais a seguir.

- Barreira tecnológica: apesar de estar sendo rapidamente resolvida. A engenharia civil, por exemplo, continua sendo o principal elemento de custo na implantação de uma rede, cujo rápido crescimento pode trazer problemas de capacidade.
- Barreira político-econômica: se as tendências apontam para um cenário onde as empresas de telefonia e *broadcasting*, por exemplo, poderão concorrer pelo mesmo público; isso implica que mais empresas entrarão na concorrência pelo controle que continuará pendendo para o monopólio. Assim, serão necessários modelos de financiamento mais democráticos e que contemplem o cenário de constante inovação, garantindo a convergência sem permitir que uma só empresa domine todos os mercados.

- Barreira cultural: sob o ponto de vista das empresas, existe uma diferença na forma como elas lidam com seus serviços – por exemplo, as empresas de telecomunicações vendem uma série reduzida de serviços padronizados, dirigidos a empresas clientes, num mercado com pouca elasticidade de preços; enquanto no mercado audiovisual, é constante a criação de novos produtos/programas e a venda deles num mercado imprevisível – assim, será um desafio conciliar as diferentes culturas das empresas.

Já sob o ponto de vista do público, será preciso que se crie um hábito de consumo para a mídia convergente, questão que passa pela usabilidade de aparelhos e plataformas que contemplem não só o “fluyente” em mídias digitais, mas que sejam amigáveis para o usuário que não tem esse hábito.

- Direitos autorais: a facilidade de transição de uma plataforma a outra favorece a pirataria. Por exemplo, um canal de televisão pode ter que competir com um site que transmite seu conteúdo ao vivo e com ótima qualidade, ilegalmente. É preciso encontrar maneiras de garantir que o usuário tenha fácil acesso a diferentes plataformas, ao mesmo tempo em que se garantam os direitos dos autores e produtores.

Bolaño e Brittos (2007) alertam que a convergência pode ser benéfica para a democratização da comunicação, no sentido de aumentar a capacidade de escolha do público e também a diversidade de plataformas e produtos, mas por outro lado, pode favorecer “o controle monopolista da informação, o isolamento, a fragmentação social e a decadência da esfera pública.” Para evitar que isso ocorra, é preciso uma regulação forte que otimize tanto o desenvolvimento tecnológico quanto o acesso à tecnologia, além de garantir uma clara separação entre suporte e conteúdo, através de uma política econômica avançada e sustentável. Além disso, também é preciso:

dirigir esforços no sentido de garantir o uso social das tecnologias da informação e da comunicação, e a melhoria de qualidade de vida e da eficácia dos sistemas de saúde, educação, participação política, etc., o que, como é sabido, não depende da tecnologia (BOLAÑO E BRITTOS, p. 81).

Tendo visto todas as alterações causadas pela digitalização no mercado de televisão, exporemos a seguir como a lógica digital altera a televisão enquanto plataforma, citando as principais mudanças práticas decorrentes da transição do

modelo analógico para o modelo digital.

1.1.1 Mudanças do analógico para o digital

A televisão digital tem algumas características que a enquadra na mesma classificação de objetos como jogos de computador, sites da internet, imagens digitalizadas: todos são mídias digitais. Entender esse conceito será importante para que possamos compreender as mudanças que a tecnologia digital trouxe para a televisão, enquanto plataforma midiática. Manovich (2001) define a mídia digital através de cinco princípios básicos, os quais resumimos a seguir.

- **Representação numérica:** todos os objetos caracterizados como sendo mídia digital, sejam aqueles criados para computador ou convertidos de fontes analógicas para sua linguagem, são compostos por código digital, que é uma representação numérica binária.

As principais consequências disso são: mídias digitais podem ser descritas matematicamente, o que significa que uma imagem ou forma pode ser descrita através de uma função matemática, e estão sujeitas a manipulação algorítmica. Assim, aplicando os algoritmos apropriados, pode-se remover “ruídos” de imagens, aumentar seu contraste, mudar a proporção de formas, entre outras alterações.

- **Modularidade:** este princípio pode ser chamado de “estrutura fractal das mídias digitais”, pois assim como um fractal tem a mesma estrutura em diferentes escalas, um objeto de mídia digital possui a mesma estrutura modular. Os elementos de mídia - sejam eles imagens, sons, formas ou comportamentos - são constituídos de pequenas unidades (*pixels*, *voxels*, etc). Esses elementos são agrupados em objetos de larga-escala mas continuam mantendo sua identidade autônoma, e podem ser combinados em objetos ainda maiores, sem perder sua independência.

Isso significa que um conteúdo de mídia digital pode ser acessado de diferentes maneiras, na ordem que o usuário escolher, sem que o objeto original perca sua antiga configuração no processo.

- **Automação:** a codificação numérica e a estrutura modular de um objeto de mídia permitem automatizar muitas operações envolvidas na criação, acesso e manipulação da mídia. A ação humana pode ser em parte removida do processo criativo.

Por exemplo, um programa de edição de imagens como o *Photoshop* pode corrigir automaticamente uma imagem escaneada, melhorando seu contraste e eliminando ruídos. Alguns filmes de *Hollywood* utilizam programas que podem criar automaticamente uma multidão de pessoas através de um “AL software” (*software* de vida artificial).

- Variabilidade: um objeto de mídia digital pode existir em diferentes e infinitas versões. Mídias não-digitais envolvem um criador humano que agrupa manualmente elementos de texto, áudio e vídeo; em uma sequência armazenada em algum tipo de material, com ordem determinada e não-alterável. Várias cópias podem ser feitas através da original, mas elas são idênticas. Por outro lado, um objeto de mídia digital possibilita a criação de diferentes versões, ao invés de cópias idênticas. Mesmo sendo criadas por um autor humano, essas versões são frequentemente agrupadas por computador, de forma automática.

Um exemplo de variabilidade pode ser encontrado em um filme em DVD, onde uma mesma mídia pode agrupar várias versões: com áudio original ou dublado, com comentários do diretor, ou ainda, diferentes finais ou pontos de vista para a mesma história.

- Programabilidade: esse princípio é a consequência mais substancial da digitalização da mídia. A digitalização converte a mídia em dados de computador, assim sendo, ela se torna “programável”. O próprio usuário pode se tornar o programador dessa mídia, alterando seu comportamento, ou essas alterações podem ser previamente programadas para ocorrerem independentemente da ação do usuário.

Tendo descrito os princípios da nova mídia, resta saber como eles se manifestam na televisão digital. Cannito (2010) faz essa especificação, relacionando os princípios de Manovich e as características da televisão digital referentes a cada um deles.

Segundo o autor, o princípio da representação digital está relacionado à transmissão de sinal digital, que no caso da televisão digital terrestre, evita ruídos e interferências comuns na transmissão analógica, o que se traduz em uma grande melhora a qualidade de imagem. Além disso, o digital permite a compactação de informações, viabilizando a transmissão de muitos dados, o que não só aumenta a qualidade de imagem (permitindo o padrão *High Definition*), mas também viabiliza a

multiplicação de canais.

O princípio da modularidade favorecerá a interatividade na televisão digital, já que, sendo as partes autônomas, a navegação pode ocorrer sem respeitar uma ordem de “início, meio e fim”. Isso demandará conteúdos com narrativas não-lineares, que tenham partes independentes que possam ser entendidas de forma autônoma, sem que se perca a unidade narrativa, dando ao usuário a liberdade de navegar entre as partes da história sem que o sentido se perca. A tecnologia que permitirá essa função da televisão digital é a *set top box*, capaz de armazenar os mais variados conteúdos em sua memória, o que permitirá que estes sejam acessados na ordem que o usuário preferir.

Ainda de acordo com Cannito (2010), a automação possibilitaria a criação de sistemas inteligentes de busca para televisão digital, similares aos da internet, que indicariam ao telespectador programas parecidos com os que ele costuma assistir. Conforme esses sistemas inteligentes de buscas forem se aperfeiçoando, eles poderão utilizar inteligência artificial para criar fluxos de programação televisiva customizados, através de combinações de programação inteligente que percebam um padrão no gosto do usuário, detectando o que ele quer ver.

A variabilidade pode trazer preocupações quanto a direitos autorais, já que é fácil criar versões alternativas dos conteúdos protegidos. O site de compartilhamento de vídeos *YouTube* é um exemplo de como conteúdos audiovisuais podem apropriados por usuários e recriados como montagens, paródias, etc. As indústrias e profissionais devem encontrar maneiras de se beneficiar dessa tendência para criar vínculos com os usuários e fazê-los ainda mais interessados em seu conteúdo, procurando um equilíbrio entre liberdade do usuário para recriar e proteção aos direitos do autor.

O princípio da programabilidade vai demandar conteúdos flexíveis que envolvam a participação do usuário e que possam ser alterados por ele. O próprio telespectador pode agir como um programador, fazendo alterações nos conteúdos para adaptá-los a seus gostos e interesses pessoais.

Todas essas “novidades” representam grandes mudanças em relação à televisão analógica, que vão muito além da questão técnica. Nos estudos de Lugmayr, Niiranen e Kalli (2004), encontramos o conceito de “espaço dos serviços de televisão”, que é revolucionado com a introdução do digital. Abaixo, trazemos um diagrama que especifica esse espaço, bem como as principais diferenças entre a

televisão analógica e a televisão digital.

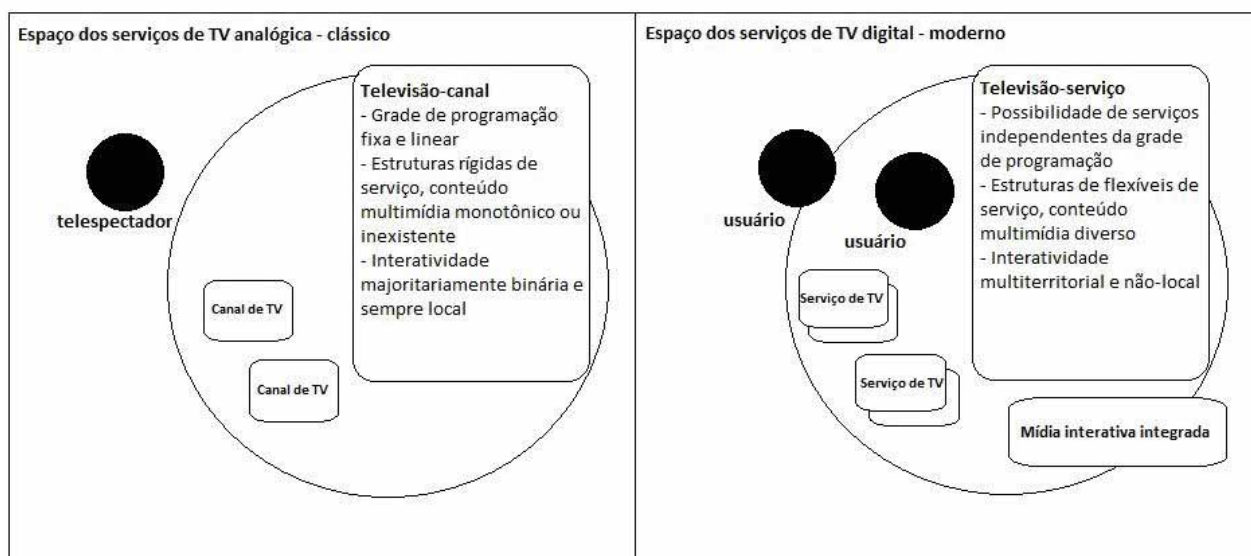


Figura 1. Mudanças no espaço dos serviços de televisão analógica para digital. Fonte: LUGMAYR; NIIRANEN & KALLI, 2004 (adaptado).

Conforme ilustrado, o digital causa a transição da televisão-canal (plataforma que oferece conteúdo audiovisual de fluxo) para a televisão-serviço (plataforma que oferece serviços que estão além do conteúdo audiovisual). Na televisão analógica, os programas são oferecidos dentro de uma grade fixa e linear de programação. A televisão digital quebra esse paradigma permitindo o oferecimento e o uso de serviços independentemente do que é oferecido na grade de programação.

Na televisão analógica, a estrutura dos serviços é rígida, e os tipos disponíveis de multimídia se limitam a alterações de áudio e vídeo e conteúdo de teletexto simples. A televisão digital possui uma estrutura flexível de serviços e uma ampla diversidade de conteúdo multimídia, através da adição de serviços altamente customizáveis.

A interação permitida na televisão analógica é limitada à seleção de canais de televisão (o “poder” do controle remoto) e à navegação em serviços simples de teletexto. Além disso, a interatividade é sempre local: não há possibilidade troca de informação entre o consumidor com pontos que estejam fora do ambiente da televisão. Na televisão digital, a interatividade é mais diversificada, por causa da natureza flexível dos serviços oferecidos, e também pela possibilidade

de troca de informação não-local, ou seja, do consumidor com pontos externos ao ambiente onde ele está.

Além disso, destacamos também a mudança da postura do público. Na televisão analógica, ele se mantém fora do espaço dos serviços, e apenas recebe a programação enviada pelo canal de televisão. Na televisão digital, o telespectador passa a ser usuário, isto é, ele também faz parte do espaço de serviço, já que pode interferir e formatar esses serviços através da sua ação.

Tendo exposto as principais implicações da tecnologia digital na plataforma de televisão, é válido fazer uma diferenciação entre plataformas de televisão digital. No mercado mundial de televisão, são quatro as plataformas de distribuição de sinal televisão digital: satélite, cabo, a via terrestre e o IPTV (*Internet Protocol TV*). Assim como Cannito (2010), consideramos neste trabalho outras duas plataformas de televisão digital: a *web-TV* e a televisão móvel (celular), por compreender que essas duas plataformas deverão atingir grande parte do público, devido à facilidade e ampliação do acesso a essas tecnologias entre os brasileiros.

Segundo Cannito (2010), a televisão digital a cabo se baseia na transmissão do sinal por cabo, cuja implantação é cara e pouco abrangente, tendo dificuldade de chegar a algumas regiões. A qualidade das imagens, porém, é uma das vantagens desse sistema.

A televisão por satélite no Brasil já oferece alguns serviços que poderão ser vistos na televisão digital terrestre, como o guia de programação eletrônico, conteúdos extras e multicâmera. O sinal da TV por satélite pode sofrer perdas por causa da compactação de canais, diminuindo assim a qualidade da imagem.

Já o IPTV pode chegar ao usuário por linha telefônica ou por fibras óticas. É normalmente controlada pelas operadoras de telefonia e oferece preços semelhantes aos das plataformas tradicionais de transmissão de televisão. No Brasil, praticamente não há debate sobre esse modelo, que depende da superação de questões de tecnologia, conflito entre operadores de telefonia e radiodifusão e agências reguladoras. (CANNITO, 2010)

A televisão digital terrestre é a plataforma de mais visibilidade nesse contexto, pois é a transmissão terrestre que chega na maior parte dos lares brasileiros. No Brasil, o padrão adotado foi o japonês – que privilegia a alta definição, a mobilidade e a portabilidade – o que resultou num sistema nipo-brasileiro, o SBTVD (Sistema Brasileiro de Televisão Digital). Entre as principais

conquistas desse sistema, Cannito (2010) destaca o desenvolvimento do *middleware* nacional (Ginga), a criação de aplicativos inéditos e um projeto de *set top box* de baixo custo.

A televisão na internet tem como representante mais notável o YouTube, plataforma onde todos os vídeos são produzidos por usuários alcançou tanto sucesso na internet, que 60% dos vídeos vistos na web são através do site (CANNITO, 2010). Esse tipo de televisão é totalmente diferente do modelo *broadcasting*, já que o poder de produção e controle dos conteúdos está totalmente nas mãos do usuário.

Outra forma conhecida de *webTV* é a que consiste nos sites onde emissoras tradicionais permitem o acesso a parte de seu conteúdo, que na maioria dos casos são disponibilizados sem nenhuma adaptação de linguagem para internet. Acreditamos que esse comportamento mude conforme as empresas aprendam a lidar com plataforma internet e suas linguagens, resultando na criação de conteúdos produzidos pelas emissoras de *broadcasting*, mas exclusivos para a internet.

Já a televisão móvel possui duas formas: a mobilidade, que é a captação do sinal digital para televisores portáteis (em ônibus, metrô, etc.) e portabilidade, que é a transmissão para dispositivos pessoais, como celulares e *tablets* (CANNITO, 2010).

1.1.2 A TV Pública no contexto digital

No contexto da televisão digital, a TV Pública surge como uma alternativa promissora de experimentações, inovações e inclusão digital de um grande público, que pode ser beneficiado não só tecnologicamente, mas também socialmente.

Para atingir esse potencial, a TV pública brasileira precisa se consolidar como peça de relevância e força no cenário televisivo do país, disputando com as já consolidadas emissoras privadas a audiência do público, ainda que por propósitos diferentes: enquanto as emissoras comerciais precisam da audiência para obter lucro, as emissoras públicas devem buscar a audiência para garantir ao público o direito à informação, oferecendo aos indivíduos instrumentos para que eles exerçam a sua cidadania.

O projeto das emissoras públicas foi criado e consolidado em meados do século XX, na Europa, com o intuito de assegurar e proteger o debate público: todos

os atores participantes do diálogo na esfera pública deveriam ter igualdade de condições de acesso à informação, garantindo a “vitalidade do debate e das manifestações culturais que a sociedade deve pautar, produzir e entabular em seu domínio civil próprio” (BUCCI, 2010, p.7). Para isso, esses atores não deveriam estar sujeitos à dominação do capital ou do Estado.

Na história da televisão europeia, o serviço de radiodifusão foi primeiro consolidado como serviço público provido pelo Estado, em caráter de monopólio. As emissoras comerciais surgem depois, a partir da ideia de que seria benéfica para a democracia a convivência dos dois sistemas, ao invés do monopólio do sistema público (BUCCI, 2010).

No Brasil, a televisão se estabeleceu como empreendimento comercial em 1950, o que privilegiou interesses de mercado em detrimento do interesse público, marcando profundamente nosso modelo de radiodifusão, que não favoreceu a consolidação de uma TV pública forte no país e tem o modelo comercial como hegemônico (LEAL FILHO, 2007).

As TVs públicas, assim como as privadas, têm em comum o fato de que recebem do Estado a concessão de uso dos canais e por isso, possuem obrigações que o Estado lhes confere em troca da outorga do sinal. A noção de serviço público está embutida nessas obrigações, portanto, tanto canais públicos quanto privados devem garantir a participação dos cidadãos no debate de assuntos de interesse público, o que será possível através da “informação objetiva e independente, educação, cultura e as artes” (OTONDO, 2008, pg. 46).

Porém, a hegemonia do modelo comercial trouxe consequências para a percepção do público em relação ao caráter de serviço público da radiodifusão, o que impediu

a formação de um público mais crítico em relação à TV comercial, resultado da falta de modelos alternativos. Também impossibilitou a criação de uma massa crítica capaz de exigir da televisão, no mínimo, o respeito aos preceitos constitucionais que determinam a prestação de serviços de informação, cultura e entretenimento (LEAL FILHO, 2007, p.2).

Assim, fica clara a necessidade de um modelo de televisão pública que seja capaz de se consolidar diante da audiência como alternativa ao que é oferecido pelas emissoras comerciais. O debate sobre a TV pública no Brasil deve passar por questões como regulação, gestão e financiamento, mas deve estar pautado, principalmente, nos valores e princípios sociais que justificam a existência da

prestação do serviço público de comunicação.

No âmbito da regulação, existe a necessidade de se criar marcos legais regulem o mercado ao mesmo tempo em que impedem a interferência estatal ou governamental nos conteúdos produzidos pelas emissoras públicas, o que garantiria a liberdade dessas emissoras para atender ao interesse público, que muitas vezes é conflitante do interesse de mercado e de autoridades políticas (BUCCI, 2010).

Por outro lado, as formas de gestão e o financiamento definem a natureza jurídica e institucional das emissoras, e no modelo público esses itens podem significar mais ou menos liberdade em relação a mercado e Estado.

Otondo (2008) define alguns exemplos em seus estudos: no âmbito da natureza jurídica, um canal pode estar na alçada de direito público ou privado. Uma televisão de direito público tem seus direitos e deveres definidos unicamente por lei – uma televisão estatal, por exemplo, “é uma empresa pública, com personalidade de empresa de direito público e gestão e financiamento públicos” (OTONDO, 2008,p. 56).

Entre os modos de financiamento estão a publicidade, a taxa sobre televisores, o financiamento público e o sistema misto de verba pública sendo complementada com verba publicitária. Cada um deles possui “implicações políticas, econômicas e empresariais próprias” (OTONDO, 2008, p.57).

Ainda segundo Otondo (2008) esses elementos estruturais dão a base institucional para a televisão pública, mas o caráter ideológico é o que define o seu papel na sociedade. Jakubowicz (2004, apud OTONDO, 2008) define três visões ideológicas possíveis para a televisão pública no mundo contemporâneo.

Na primeira visão, o mercado é o mecanismo adequado para satisfazer as necessidades do indivíduo, através da compra de bens e serviços. Nesse cenário, o setor público não se faz necessário, e conseqüentemente, não existe a demanda por uma televisão pública. A segunda visão é a da “falha de mercado”: o mercado é predominante, mas não consegue atender todas as necessidades do indivíduo, portanto, há um espaço para o setor público. As TVs públicas, no entanto, não poderiam competir com as privadas, e deveriam oferecer somente aquilo que não é interessante do ponto de vista comercial, sendo assim apenas complementar e não competitiva. Na terceira visão, governos têm o dever de prover serviços públicos de televisão independentemente da oferta de mercado, suprimindo os indivíduos de instrumentos que eles precisam como “membros de uma sociedade e cultura

específicas e um sistema político e democrático particular” (OTONDO, 2008, p.59).

Trazendo essas visões para o contexto do Brasil, podemos inferir que o modelo de radiodifusão do país ainda está posicionado na segunda visão, pelo menos no âmbito da complementariedade: as emissoras comerciais são as hegemônicas e ditam as regras de mercado, bem como as tendências estéticas, culturais e técnicas para o meio, enquanto as emissoras públicas servem como complementares a esse serviço, sem muito impacto na sociedade, em termos de alcance e audiência.

Porém, existe a intenção de assimilar a terceira visão, onde as emissoras públicas conquistariam relevância no cenário de televisão do país como principais meios de divulgação e proteção da cultura, valores e princípios da sociedade. Essa intenção pode ser percebida a partir das mobilizações iniciadas em 2006 com o I Fórum Nacional de TVs públicas, onde foi diagnosticado o campo público de televisão no país, e também foram debatidos alguns princípios que deveriam pautar as emissoras públicas. No documento gerado pelos debates do Fórum, alguns desses princípios são especificados na fala do então Ministro da Cultura, Gilberto Gil, que afirma

a importância de uma televisão pública com credibilidade, legitimidade, influente, que tenha poder de repercussão social e capacidade de representar a diversidade cultural brasileira, elevando a qualidade geral da televisão aberta (GIL, 2006, p.6).

Segundo Torres (2009), o campo público da comunicação brasileira, diagnosticado pelo Fórum, está dividido em duas experiências históricas: as “TVs educativas” e os “canais de acesso público” transmitidos pela TV a cabo, que são as universitárias, legislativas e comunitárias. O autor ainda ressalta o fato dessas TVs serem regulamentadas por leis diferentes: enquanto as TVs educativas são classificadas como “serviço de radiodifusão” e subordinadas ao Código Brasileiro de Telecomunicações, os “canais de acesso público” são classificados como conteúdos que trafegam em um serviço de telecomunicações e são regulamentados pela Lei da TV a Cabo (TORRES, 2009). Portanto, o “campo público da comunicação” ainda não está disponível para toda a população, já que somente parte dele está disponível para grande parte do público através da TV aberta, enquanto os “canais de acesso público” só podem ser acessados por quem tem condições de ter TV a cabo.

Atualmente, o Brasil possui 23 emissoras públicas compondo a rede

nacional de TVs Públicas, que cobre 1.716 municípios, com potencial para atingir 100 milhões de brasileiros (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DAS EMPRESAS PÚBLICAS, EDUCATIVAS E CULTURAIS, 2012, MINISTÉRIO DA CULTURA, 2006). Além disso, são 45 TVs Universitárias (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE TELEVISÃO UNIVERSITÁRIA, 2012), 62 TVs Legislativas, entre estaduais e municipais (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE TELEVISÃO UNIVERSITÁRIA, 2012, MINISTÉRIO DA CULTURA, 2006) e cerca de 70 canais comunitários (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE CANAIS COMUNITÁRIOS, 2012).

Com a digitalização, mais desafios surgem para a televisão pública, que além de ter que lidar com suas já tradicionais questões estruturais, culturais e sociais, passa a lidar também com a questão tecnológica. Dentre as questões tecnológicas da TV pública digital no Brasil, destacamos o projeto de operação em rede e a multiprogramação, ambos previstos na Norma Geral para Execução dos Serviços de Televisão Pública Digital nº 01/2009.

O projeto de implantação de uma plataforma única de transmissão para a rede de televisão pública digital tem como objetivo a integração dos sinais das TVs públicas federais, o que viabilizará a migração do sinal analógico para o digital e o alcance de todas as capitais do país e das cidades com mais de 100 mil habitantes. Dentre as suas vantagens, estão a melhora significativa do sinal e o custo inferior para as emissoras públicas. Além disso, o operador de rede única também vai oferecer a infraestrutura necessária para o provimento de serviços interativos. A plataforma é constituída pelas emissoras geridas pela Empresa Brasil de Comunicação (TV Brasil e TV NBR), pelas emissoras legislativas (TV Senado e TV Câmara), pela TV do Judiciário (TV Justiça) e os canais da Educação (MEC), Cultura (Minc) e Cidadania (Minicom) (EMPRESA BRASIL DE COMUNICAÇÃO, 2011).

A questão da multiprogramação causou polêmica, já que a Norma definiu que, num primeiro momento, a multiprogramação estaria autorizada apenas para os canais públicos de TV (CONVERGÊNCIA DIGITAL, 2009). As entidades representativas das TVs públicas expressaram posições favoráveis à multiprogramação no II Fórum Nacional de TVs Públicas, considerando o recurso como importante meio de garantir o direito à liberdade de expressão, pois favorece a pluralidade de ideias, através do aumento de opções para o telespectador (MINISTÉRIO DA CULTURA, 2009).

Esses são dois importantes projetos tecnológicos para a televisão digital

pública, pois definirão questões relacionadas a alcance da rede e acesso, e também à inovação, já que o contexto favorece a televisão pública no sentido de ser precursora em um sistema de múltiplos canais que facilitem o acesso do telespectador a uma das muitas vantagens técnicas possibilitadas pela televisão digital.

Assim, podemos inferir que a concretização de um projeto consistente para a televisão pública digital no Brasil depende da eficiência do governo em garantir políticas públicas para garantir que as possibilidades técnicas da televisão digital sejam utilizadas em benefício do serviço público prestado pelas emissoras, e também do envolvimento da sociedade na construção desse sistema que pode significar o almejado posicionamento da TV pública como um sistema relevante no contexto da comunicação do país.

1.2 O cliente: público na cultura digital

Toda a mobilização das organizações no contexto competitivo tem como objetivo atrair o cliente para consumir seus produtos ou serviços. Para atingir esse intuito, as organizações se esforçam para conhecer as necessidades, hábitos e vontades desses clientes.

As empresas midiáticas funcionam sob a mesma lógica: para serem bem sucedidas na venda de seu produto – informação, entretenimento, etc. – elas precisam conhecer a quem se dirigem.

Conforme discutido anteriormente, uma televisão pública não tem o intuito de “vender” seu produto, esse produto é oferecido como uma prestação de serviço público, a partir do entendimento que a informação e o conhecimento são “bens” necessários aos indivíduos, e aos quais ele tem direito.

Porém, para se consolidar no mercado brasileiro de televisão como alternativa atraente para a audiência, a televisão pública precisa estar atenta às necessidades de seus “clientes”, que são os telespectadores que consomem o serviço público que ela oferece. Assim, as emissoras públicas podem buscar um caminho diferente daquele que sempre foi trilhado pelas tradicionais mídias de *broadcasting*, que nunca precisaram se preocupar muito em descobrir quem era o seu público, individualmente falando. Afinal, o sistema de comunicação vigente nesse sistema, característico da Sociedade Industrial, foi centrado em torno da mídia

de massa, onde uma mensagem é distribuída de forma massificada em uma única via, de um para muitos (CASTELLS, 2007).

Ao buscar o sucesso com a “massa” - formada por pessoas que não se conhecem, não estão juntas no mesmo espaço e não interagem; e que não possui estrutura organizacional, tradição ou regras – os meios privados não priorizam a pluralidade de ideias, pelo contrário, o objetivo é atrair o máximo de pessoas através de uma única ideia, preferencialmente a mais simples possível (LEMOS, 2007).

Com a ampliação do acesso a variados tipos de tecnologia da informação e da comunicação, não somente para as empresas midiáticas, mas também para os consumidores, profundas mudanças comportamentais e culturais vêm sendo causadas na audiência. O público da era digital não é mais o indivíduo sem voz perdido em meio à “massa”.

A difusão da internet, da comunicação móvel e das mídias digitais em geral impulsionou o desenvolvimento de redes horizontais de comunicação, isto é, de muitos para muitos. Essas redes se constituem num espaço não-físico de armazenamento infinito de dados e interação entre pessoas de qualquer lugar do globo (CASTELLS, 2007; LEMOS, 2007).

Esse contexto pode ser traduzido no que Lévy (2000) denominou cibercultura, fenômeno que nasce justamente das relações entre sociedade, cultura e novas tecnologias. São três as características fundamentais da cibercultura. A primeira delas é a desterritorialização, já que, dentro da rede, não existe um espaço físico e um ponto pode se comunicar com outro independentemente do local onde esteja. A segunda característica é o princípio da conexão de rede, que une os indivíduos e o fluxo de informação no espaço virtual. Por fim, a terceira característica é a reconfiguração de formatos midiáticos e práticas sociais.

O espaço onde ocorrem todas essas interações é o ciberespaço, cujo crescimento é orientado por três princípios. O primeiro é a interconexão, que possibilita a comunicação universal; o segundo princípio é a formação de comunidades virtuais, construídas por indivíduos com as mesmas afinidades de interesses, conhecimentos, projetos mútuos, numa relação de cooperação ou de troca, independente do local do mundo onde estejam. A inteligência coletiva constitui o terceiro princípio, e define que o ciberespaço é alimentado pela informação proveniente de vários indivíduos, que constituem um saber coletivo, capaz de “valorizar as contribuições pessoais de cada um e colocar os recursos dos grupos a

serviço dos indivíduos” (LÉVY, 2000, pg.131).

A convergência de mídias, anteriormente tratada sob o âmbito mercadológico, também causa importantes mudanças nas relações entre público, novas tecnologias e organizações midiáticas. Jenkins (2008) denomina o conjunto dessas relações de “cultura da convergência”, que trata de três conceitos básicos: convergência dos meios de comunicação, inteligência coletiva e cultura participativa.

Dentre os diferentes tipos de convergência, também anteriormente abordados, o que interessa no âmbito da cultura é o tipo que favorece o fluxo de conteúdos através de diversos suportes midiáticos, como internet, televisão, cinema, celular ou videogames. Para Jenkins, isso vem alterando drasticamente a forma como o público consome os produtos midiáticos.

Esse consumo midiático está relacionado ao segundo conceito formador da cultura da convergência, a inteligência coletiva de Lévy. Os variados suportes disponibilizam uma infinita quantidade de conteúdo, e nenhum indivíduo pode guardar todo o conhecimento existente sobre um determinado assunto. Porém, várias pessoas podem juntar fragmentos, conversando entre si sobre a mídia que consomem. Dessa forma, unirão conhecimentos a respeito de sua experiência com a informação adquirida em determinada mídia, transformando o consumo midiático num processo coletivo (JENKINS, 2008).

No entanto, é válido estabelecer que esse processo não é novo ou está necessariamente ligado às novas tecnologias. A convergência “ocorre dentro dos cérebros de consumidores individuais e em suas interações sociais com outros”. As tecnologias são facilitadoras desses processos (JENKINS, 2008, pg. 28).

O terceiro conceito da cultura da convergência é a cultura participativa, definida pelo comportamento do público diante das mídias. Segundo Jenkins,

consumidores [de informação] estão aprendendo a utilizar as diferentes tecnologias para ter um controle mais completo sobre o fluxo da mídia e para interagir com outros consumidores. As promessas desse novo ambiente midiático provocam expectativas de um fluxo mais livre de idéias e conteúdos. Inspirados por esses ideais, os consumidores estão lutando pelo direito de participar mais plenamente de sua cultura. (JENKINS, 2008, pg. 44)

Na cultura da convergência, porém, o público participa do fluxo de informação não apenas por iniciativa própria: sua participação é cada vez mais incentivada pelos veículos midiáticos. Assim, a convergência não deve ser

compreendida como um recurso tecnológico que permite abarcar várias mídias dentro de um mesmo aparelho: “em vez disso, a convergência representa uma transformação cultural, à medida que consumidores são incentivados a procurar novas informações e fazer conexões em meio a conteúdos midiáticos dispersos” (JENKINS, 2008, pg.28).

Algumas empresas midiáticas estão atentas à mudança de comportamento desses consumidores e procuram se adaptar à essa cultura participativa, estendendo o fluxo de informação à plataformas digitais e oferecendo recursos para estimular uma maior interação do público com os conteúdos oferecidos, o que pode ser benéfico para a consolidação de seus compromissos com esse público e para o fortalecimento de suas marcas.

Esse contexto se aplica principalmente à indústria do entretenimento, porém, segundo Jenkins, ele representa uma mudança nas relações com a mídia e poderá se estender a outros âmbitos:

A convergência representa uma mudança no modo como encaramos nossas relações com as mídias. Estamos realizando essa mudança primeiro por meio de nossas relações com a cultura popular, mas as habilidades que adquirimos nessa brincadeira têm implicações no modo como aprendemos, trabalhamos, participamos do processo político e nos conectamos com pessoas de outras partes do mundo (JENKINS, 2008, p.49).

Diante de todas essas considerações, podemos afirmar que o público no contexto da era digital pode se comunicar sem restrição de localidade; e compartilha e recebe informação numa rede de armazenamento infinita, dentro da chamada inteligência coletiva. Além disso, esse público tem acesso a variados dispositivos e está apto a fazer conexões entre conteúdos dispersos por várias plataformas. O público também tem mais controle sobre os conteúdos midiáticos, o que significa uma transferência de parte do poder de quem produz para quem consome. Esse público é também ativo na sua interação com as mídias.

Com a possibilidade de transitar em mais de uma plataforma – televisão digital terrestre, celular, computador, internet – os conteúdos da televisão digital serão direcionados para o público conectado em rede e familiarizado com a convergência midiática. No contexto do Brasil, existe uma grande parcela dessa audiência, senão a maior parte dela, formada por pessoas que ainda não possuem fluência nessa cultura digital, por questões culturais ou econômicas. E é nesse

contexto que a televisão pública digital pode fazer a diferença, promovendo a cultura digital para a população, e conseqüentemente, a democratização da comunicação.

A cultura digital tem mudado a relação do público com as empresas midiáticas a partir do momento em que dá mais liberdade para o consumidor buscar conteúdos e serviços de seu real interesse, além de possibilitar maior participação desse público no fluxo midiático. As emissoras públicas podem se beneficiar muito dessas características da cultura digital, oferecendo ainda mais liberdade e possibilidade de participação do público em seu fluxo de comunicação, não porque foi “obrigada” pela tecnologia, como é o caso das emissoras comerciais, mas porque o serviço público que ela oferece poderá ser melhorado com as demandas da cultura digital.

Na lógica de mercado, o cliente define como os produtos e serviços serão concebidos, formatados e vendidos pelas organizações. Dentro desse mercado, as emissoras públicas oferecem a seus clientes o serviço público através do conteúdo, que é seu “produto”.

1.3 O produto: conteúdos e serviços para televisão digital

Conforme discutimos anteriormente, o acesso à tecnologia permitiu que muitas empresas midiáticas adquirissem boas condições técnicas de distribuição. Se anteriormente a qualidade técnica era um diferencial competitivo, no mercado contemporâneo, influenciado pela cultura digital, o conteúdo se torna fundamentalmente importante.

Na prática, os conteúdos na televisão digital serão variados. Destacamos as aplicações e serviços que permitem interatividade, que surgem como um dos principais atrativos da televisão digital. Com base em Lugmayr, Niiranen e Kalli (2004) e Cannito (2010), especificaremos a seguir alguns dos serviços e aplicações mais comuns a serem disponibilizados:

- Guia de programação eletrônico (EPG): Serviço básico de televisão digital incluindo informação sobre a programação disponível de TV. Na TV analógica convencional, a informação EPG é realizada no âmbito dos serviços de teletexto. Na televisão digital, EPGs são diretamente baseados nas informações sobre o serviço realizado no fluxo de transmissão que descreve os serviços de TV disponíveis.
- Portal de informação: Evolução dos serviços convencionais de teletexto que

permitted access to information about programs, news and other varied services simple based on text. In digital television, this service can include graphics in high resolution, better resources of formatting and a large bandwidth available to transport data of teletext. In summary, this service can bring the basic capacity of the hypertext to television.

- *Pay-per-View (PpV)*: O consumidor adquire o direito de ver uma vez uma peça particular de conteúdo de A/V digital. No sistema de televisão digital, o PpV necessita do uso do sistema de acesso condicional (CA) para manipular a autorização de visualização.
- *Video por demanda (VoD)*: Permite ao consumidor ordenar e assistir a determinada peça de conteúdo A/V digital com disponibilidade instantânea. Requer o uso de canal de *hand-bandwidth* para transferir o conteúdo para o consumidor receptor.
- *Educação*: Serviços de educação em televisão digital poderão variar da programação educacional tradicional de TV a programação de serviços interativos de valor agregado, cada um operando em um contexto independente ou combinado com serviços de A/V.
- *Shopping*: Com um canal de retorno disponível, serviços compras online podem ser oferecidos na televisão, com conteúdo A/V sobre os produtos combinados com serviços de valor agregado permitindo sua compra direta.
- *Games*: Games de computador simples podem ser facilmente implementados como serviços de valor agregado na televisão digital.
- *Serviços-padrão de Internet*: interface que permita os serviços-padrão de internet como e-mail e navegação limitada na Web.
- *Comunicação*: serviços que atualmente são integrados a tecnologias móveis, como SMS e MMS poderão ser realizados na plataforma de televisão digital. O consumidor pode mandar e receber essas mensagens com um receptor digital de TV.
- *Serviços comunitários*: podem ajudar a criar comunidades na televisão digital com a introdução dos serviços de valor agregado construídos para grupos específicos de consumidores com interesses em comum. Geralmente combinam portal de informações e serviços de mensagem.

- *Government*: serviços governamentais já disponíveis na internet podem ser realizados também da televisão digital, como pagamento online de impostos e eleição online.
- Saúde: a TV poderia ser um terminal de aplicativos de *telecare*, isto é, troca de informação relacionadas ao acompanhamento de condições de saúde diversas através da televisão digital, utilizando o canal de retorno.
- Finanças e banco: simples gerenciamento de contas e serviços de corretagem, acesso a dados de conta bancária e possibilidade de várias transações financeiras similares ao banco via internet.

Muitos desses aplicativos favorecem a prestação de serviço público, o que está de acordo com os objetivos das emissoras públicas, como é o caso dos serviços de educação, serviços comunitários, serviços governamentais, saúde e finanças.

Além dos aplicativos, formatos e gêneros da televisão digital deverão contemplar a cultura participativa e dinâmica do público. No âmbito das narrativas, por exemplo, destacamos a possibilidade da construção de narrativas cada vez mais complexas, que utilizem mais de uma mídia e estimulem a participação do público na busca de informações complementares para o enriquecimento da experiência de assimilação dessa narrativa. Isso resume a narrativa transmidiática de Jenkins (2008), uma forte tendência para televisão digital.

Outra tendência para os conteúdos de televisão digital está na Web 2.0 (O'REILLY, 2005), cuja definição está baseada no princípio de Internet como plataforma colaborativa, se referindo a páginas da *Web* cuja importância se deve à participação do usuário.

A *Web* 2.0 oferece ao usuário maior controle e flexibilidade de sua experiência na rede. A criação e distribuição de conteúdos dentro da cultura da Web 2.0 são caracterizadas pela comunicação aberta, controle descentralizado, liberdade para compartilhar e recombina conteúdos, e também permite que os usuários disponibilizem nas plataformas midiáticas materiais originais criados por eles mesmos (O'REILLY, 2005; BRIGGS, 2007).

O conceito de Web 2.0 se aplica no conteúdo de televisão digital através da tendência de que o público participe da programação criando conteúdo próprio. Alguns programas televisivos já trabalham com conteúdos produzidos pelos telespectadores e estimulam a sua participação através da própria internet,

enquanto a tecnologia não permite a participação direta através da televisão.

Segundo Cannito (2010), o conteúdo é tão fundamental na era digital que abarca muito mais que o mundo digital, ou seja, as novas mídias que fazem parte dele. Esse conteúdo pode superar fronteiras e abarcar uma cultura que também atue em mídias tradicionais.

O autor ainda afirma que a criação conteúdos adequados para essa cultura dependerá da excelência dos criadores:

Serão os talentos criativos, o potencial especificamente humano, que determinarão o sucesso ou fracasso dos investimentos. Para se tornarem altamente competitivas, as empresas de televisão e comunicação deverão ter grande capital criativo. Apenas quem conseguir reunir os melhores talentos e criar o ambiente mais propício à criação e inovação alcançará sucesso (CANNITO, 2010, p. 252).

O sucesso da TV pública é de uma natureza diferente da TV comercial, pois para essa última, o sucesso se dá através da audiência que levará ao lucro por meio do financiamento publicitário. Para a TV pública, o sucesso ser medido também pela audiência, pois quanto mais pessoas assistirem, mais cidadãos poderão ser beneficiados pelo serviço público que ela presta. Porém, as estratégias para a conquista do público devem ser diferenciadas das já consolidadas no mercado: a audiência deve ser uma consequência da qualidade da sua programação, e não o objetivo principal a determinar os conteúdos produzidos.

Ainda em relação à conquista de público, destacamos que uma TV pública não deve se pautar pelos métodos já consolidados de medição de audiência, que ainda são direcionados para a “massa”, ou seja, um grande número de pessoas assistindo ao mesmo tempo o mesmo conteúdo. As tendências da cultura digital explicitadas neste estudo mostram que o público tende a ser cada vez mais ativo na busca por conteúdo, transitando por diferentes meios para buscar o que é de seu interesse. Com o aumento das opções tecnológicas para consumo midiático, a tendência é que o público se “espalhe” cada vez mais entre as mídias, utilizando-as de acordo com as necessidades e interesses do momento. Assim, podemos afirmar que o método que avalia o sucesso de um conteúdo tendo como base apenas a quantidade de pessoas que o assiste em determinado espaço de tempo é cada vez menos eficaz no contexto da cultura digital, já que outros valores passam a ter mais importância, como por exemplo, o quanto esse conteúdo é capaz de motivar o público a se envolver com ele, através de ferramentas tecnológicas que permitem

que ele participe mais ativamente do fluxo de informação, seja dando sua opinião, fazendo escolhas ou produzindo seus próprios conteúdos.

Assim, afirmamos que o sucesso dos conteúdos para televisão pública digital pode ser medido pela audiência, mas ela é apenas um dos fatores que o determina. Destacamos outros dois fatores:

- **Adequação dos conteúdos ao ideal de prestação de serviço público:** o sucesso será atingido na medida em que o conteúdo da TV pública contribua para a valorização cultural e social e para a formação crítica das pessoas.
- **Inserção do público na cultura digital:** as novas tecnologias midiáticas possibilitam ao público um novo tipo de liberdade em relação ao conteúdo. Através dessas tecnologias, os indivíduos tem a possibilidade de ter “voz” diante da informação que recebem, podendo opinar, fazer escolhas e também se apropriar dessa informação para produzir seus próprios conteúdos. Os conteúdos da TV pública atingirão sucesso no contexto digital na medida em que forem capazes de inserir seu público nessa nova cultura e de motivá-los a participar mais ativamente do fluxo de informação por meio das novas tecnologias, seja dando sua opinião sobre os conteúdos, analisando-os criticamente; seja contribuindo ativamente com a construção desses conteúdos; entre outras formas de participação.

2. A TV BRASIL

2.1 EBC: histórico e estrutura

A Empresa Brasil de Comunicação começou a ser idealizada no I Fórum Nacional de Comunicação Pública, realizado em Brasília no ano de 2007. No evento, setores da sociedade civil e grupos e entidades ligadas à TVs não-comerciais – Associação Brasileira de Emissoras Públicas, Educativas e Culturais (ABEPEC), Associação Brasileira de TVs Universitárias (ABTU), Associação Brasileira dos Canais Comunitários (ABCCOM) e Associação Brasileira de Televisões e Rádios Legislativas (ASTRAL) – se reuniram para criar um grupo de discussão com o governo onde as diretrizes para a televisão pública no país seriam traçadas, e onde foi diagnosticado o “campo público da comunicação”.

Os debates resultaram na formulação de uma proposta básica, onde foi solicitada à Presidência da República a criação de uma televisão pública. A Secretaria de Comunicação Social da Presidência da República (Secom) então organizou um grupo de trabalho para estudar modelos e alternativas e elaborou as bases da Medida Provisória 398, propondo a criação de uma nova empresa pública federal responsável pela implantação e gestão dos serviços de radiodifusão pública federais (EMPRESA BRASIL DE COMUNICAÇÃO, 2012).

Assim, com a aprovação da Medida Provisória 398/2007, posteriormente revogada pelo Decreto nº 6.689/2008 e convertida pelo Congresso Nacional na Lei nº 11.652/2008, foi constituída a Empresa Brasil de Comunicação (EBC), empresa pública sob a forma de Sociedade Anônima, tendo como acionista única a União e criada com fundamento no artigo 223 da Constituição Federal, que prevê complementaridade entre o sistema público, estatal e privado de radiodifusão (SECRETARIA DE COMUNICAÇÃO SOCIAL DA PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA, 2011).

A estrutura organizacional da EBC é composta da seguinte forma:

- Assembleia geral e conselhos de administração, fiscal e curador: possuem competências e poder fiscalizador efetivo sobre a programação transmitida pelos canais públicos, regulam-se entre si e regulam a empresa nos âmbitos administrativos, financeiro e no cumprimento da função social produção de conteúdos de interesse público.
- Diretoria-executiva: órgão de administração superior da Empresa,

responsável pela orientação, aprovação, fiscalização e o acompanhamento geral dos seus negócios. É composta pela Diretoria da Presidência; Diretoria Geral – composta pela Superintendência de Comunicação Multimídia, Superintendência de Programação de TV, Superintendência de Rádio, Superintendência de Rede e Superintendência de Suporte; e por mais seis Diretorias de áreas específicas - Diretoria de Administração e Finanças, Diretoria de Captação e Serviços, Diretoria Internacional, Diretoria de Jornalismo, Diretoria Jurídica, Diretoria de Produção.

As competências da EBC estão definidas na sua lei de criação (**lei nº 1.652/2008**), e são as seguintes:

- I - implantar e operar as emissoras e explorar os serviços de radiodifusão pública sonora e de sons e imagens do Governo Federal;
- II – implantar e operar as suas próprias redes de Repetição e Retransmissão de Radiodifusão, explorando os respectivos serviços;
- III – estabelecer cooperação e colaboração com entidades públicas ou privadas que explorem serviços de comunicação ou radiodifusão pública, mediante convênios ou outros ajustes, com vistas à formação da Rede Nacional de Comunicação Pública;
- IV – produzir e difundir programação informativa, educativa, artística, cultural, científica, de cidadania e de recreação;
- V – promover e estimular a formação e o treinamento de pessoal especializado, necessário às atividades de radiodifusão, comunicação e serviços conexos;
- VI – prestar serviços no campo de radiodifusão, comunicação e serviços conexos, inclusive para transmissão de atos e matérias do Governo Federal;
- VII – distribuir a publicidade legal dos órgãos e entidades da administração federal, à exceção daquela veiculada pelos órgãos oficiais da União;
- VIII – exercer outras atividades afins que lhe forem atribuídas pela Secretaria de Comunicação Social da Presidência da República ou pelo Conselho Curador da EBC; e
- IX – garantir os mínimos de 10% (dez por cento) de conteúdo regional e de 5% (cinco por cento) de conteúdo independente em sua programação semanal, em programas a serem veiculados no horário compreendido entre 6 (seis) e 24 (vinte e quatro) horas.

A EBC foi criada com o objetivo de implantar e gerir os canais públicos, que são aqueles que possuem independência editorial e diferenciam-se dos canais estatais e governamentais. Assim, o governo abdica da estatal Radiobrás, sua agência de comunicação, e passa para a EBC a tarefa de prestar esses serviços de comunicação, de forma remunerada. Esse mecanismo foi pensado como forma de manter a autonomia da empresa em relação ao governo (EMPRESA BRASIL DE COMUNICAÇÃO, 2012).

Os veículos públicos de comunicação sob gestão da EBC são os

seguintes: TV Brasil e TV Brasil Internacional, Agência Brasil, Radioagência Nacional, Rádio Nacional AM Brasília, Rádio Nacional FM Brasília, Rádio Nacional AM Rio de Janeiro, Rádio MEC AM Rio de Janeiro, Radio MEC AM Brasília, Rádio MEC FM Rio de Janeiro, Rádio Nacional do Alto Solimões e Rádio Nacional da Amazônia.

A empresa ainda presta serviços de comunicação através EBC Serviços, que busca parcerias e receitas próprias através da oferta de serviços e conteúdos, além de operar e gerir as atividades de interesse da Secom e que antes cabiam à Radiobrás. É responsável pela TV NBR, os programas “A Voz do Brasil”, “Café com a Presidenta”, “Bom dia, Ministro”, “Brasil em Pauta”; além de prestar o serviço de publicidade legal³.

2.2 TV Brasil: contextualização

Quando a EBC foi criada, sua primeira missão foi implantar a televisão pública no Brasil. Assim, em dezembro de 2007, começam as transmissões da TV Brasil, emissora foi formada pela união da TV Nacional de Brasília às TVs Educativas do Rio de Janeiro e do Maranhão, e pela continuidade do contrato de gestão da Associação de Comunicação Educativa Roquette Pinto (ACERP), gestora da TVE Rio.

A rede de difusão própria da TV Brasil é composta pelos seguintes canais: Brasília/DF (Canal 2 VHF analógico e canal 15 UHF digital); Rio de Janeiro/RJ (Canal 2 VHF analógico e canal 41 UHF digital); São Paulo/SP (Canal 62 UHF analógico e canal 63 UHF digital) e São Luís/MA (Canal 2 VHF analógico).

A TV Brasil foi projetada com o intuito de ser a líder da Rede Pública de Televisão, que é parte da Rede Nacional de Comunicação Pública (RNCP), cuja formação estava prevista na lei de criação da EBC. A RNCP abrange os canais da EBC e outras emissoras de rádio e televisão. No caso da televisão pública, o intuito da rede é firmar parcerias entre TVs culturais, educativas e universitárias para o compartilhamento de programação e o estímulo à produção regional de conteúdo.

³ A publicidade legal é composta por toda publicação dos órgãos e entidades da Administração Pública Federal, realizada em obediência às leis, disposições regulamentares ou regimentais. (EBC SERVIÇOS, 2012)

Atualmente, a RNCP inclui praticamente todas as TVs educativas⁴ locais e estaduais abertas, além de emissoras privadas e institucionais em operação no sistema fechado. Isso possibilitou à TV Brasil, desde o ano de 2011, distribuir seu sinal em 23 estados mais o Distrito Federal. Atualmente, TV Brasil tem potencial para alcançar cem milhões de pessoas através de 744 emissoras (55 geradoras e 689 retransmissoras) que atingem 1.747 municípios. O mapa abaixo mostra abrangência atual Rede Pública de Televisão.

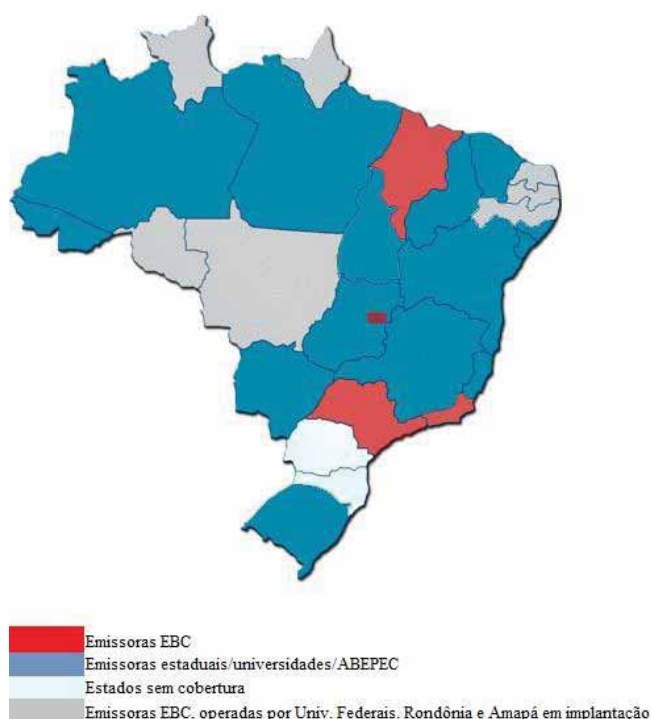


Figura 2 – Mapa de abrangência da Rede Pública de Televisão. Fonte: SECRETARIA DE COMUNICAÇÃO SOCIAL DA PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA, 2011.

A TV Brasil está em 92,3% do sistema fechado de televisão (cabo analógico/digital, DTH e MMDS⁵), abrangendo um universo de 10,9 milhões de habitantes. No sistema aberto, a cobertura da Rede Pública de Televisão abrange 30% do território nacional e 57% da população brasileira, conforme especificado no mapa abaixo.

⁴ Com exceção das TV Cultura do Pará e TV Pernambuco, a primeira por problemas de inadimplimento fiscal; a outra por conta de profunda reforma institucional, ainda em curso (Secom, 2012).

⁵ DTH: sigla de “direct to home”; modalidade de transmissão por satélite; MMDS: sigla de *Multichannel Multipoint Distribution Service*, também conhecido como *Cabo Wireless*, é uma tecnologia telecomunicações de transmissão sem fio. (Fonte: Wikipedia)

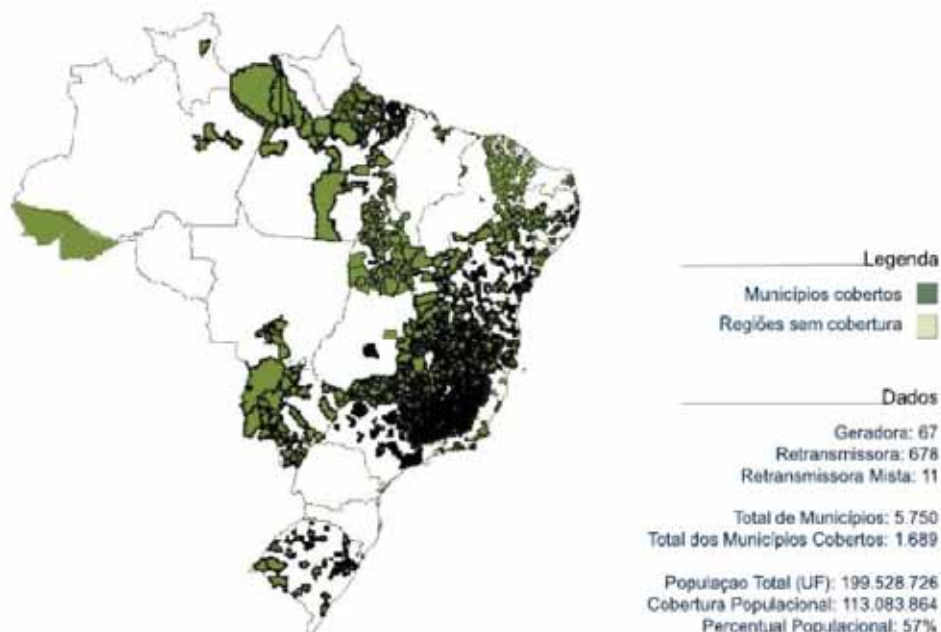


Figura 3. Abrangência da TV Brasil no sistema aberto. Fonte: SECRETARIA DE COMUNICAÇÃO SOCIAL DA PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA, 2011.

2.2.1 Conteúdos

A programação da TV Brasil é composta de conteúdos informativos, culturais, infantis, artísticos e formadores de cidadania. O intuito é “espelhar a diversidade cultural, étnica e social do povo brasileiro” (EMPRESA BRASIL DE COMUNICAÇÃO, 2012, p. 17). Na área cinematográfica, a TV Brasil foi líder na exibição de filmes nacionais entre os anos de 2008 e 2010, e hoje é considerada como uma das maiores exibidoras da produção audiovisual independente do país. Também participou da coprodução de 140 produções, entre documentários, séries, longas e curta-metragens, ao longo de seus cinco anos de existência (EMPRESA BRASIL DE COMUNICAÇÃO, 2012).

Os conteúdos da TV Brasil podem ser produções próprias ou produções externas. As produções próprias consistem de conteúdos informativos e jornalísticos, produzidos pela Diretoria de Jornalismo; e de conteúdos culturais, infantis, artísticos e formadores da cidadania, produzidos pela Diretoria de Produção. Essa diretoria, além de produzir conteúdos próprios, coordena a aquisição de conteúdos vindos de produções externas, que possuem diferentes modelos de negócio e formas de contratação, conforme discriminado abaixo:

1. Convênio: instrumento utilizado para as parcerias institucionais e para alguns acordos com emissoras e instituições com vistas à produção de conteúdos regionais.
2. Contratos diretos de coprodução: modalidade de contrato por inexigibilidade de licitação, tendo como objeto coproduções com produtores independentes, entendendo-se por tal negócio a contratação de conteúdo independente (nos termos da definição legal) desenvolvido e produzido pelo produtor.
3. Concursos (*pitchings*): tipo especial de licitação que ajusta à modalidade de licitação/concurso, prevista na Lei 8.666/93, as particularidades da produção audiovisual.
4. Contratos diretos de licenciamento por inexigibilidade de licitação: contratos para a aquisição dos direitos de exibição de obras audiovisuais e cinematográficas, singulares e autorais, que tornam impraticável a licitação. O contrato é desta natureza mas a seleção das obras obedece a uma chamada pública pela Internet, seguida de seleção por banca avaliadora composta de três membros da EBC e dois externos.
5. Contratos de coprodução de Rede: modalidade que utiliza a dispensa de licitação em conformidade com a lei 11.652(2008) para a formação da RNCP (SECRETARIA DE COMUNICAÇÃO SOCIAL DA PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA, 2012).

Dentre os conteúdos de produção própria, destacamos a seguir três exemplos:

- Repórter Brasil: telejornal nacional da TV Brasil. Possui duas edições diárias: Repórter Brasil Manhã, com 30 minutos de duração, e o Repórter Brasil Noite, com uma hora de duração. Envolve o trabalho de chefes de reportagem, chefes de redação, chefes de pauta, produtores, repórteres, editores de textos, editores de imagem, entre outras funções. É produzido em Brasília, São Paulo e Rio de Janeiro, com um apresentador em cada praça. A intenção é unificar a apresentação em Brasília, e continuar a produção nas três principais praças, porém, isso ainda depende da finalização de estúdios, entre outras reformulações programadas. A integração com outras mídias ocorre através do site, onde as matérias são disponibilizadas individualmente, separadas por dia de exibição. O site também tem a seção “Outro Olhar”, que tem uma proposta dentro da Web 2.0: o internauta é convidado a enviar vídeos informativos mostrando sua visão sobre a realidade da sua comunidade. Existe também integração através das redes sociais *Twitter* e *Facebook*, onde ocorre a divulgação e o compartilhamento de matérias, além de uma interação com o

público através da “pergunta do dia”, onde é pedido que internautas respondam a perguntas relacionadas a temas de matérias que vão ao ar na próxima edição do jornal.

- Caminhos da Reportagem: programa semanal que transita entre o gênero grande reportagem e documentário. Com duração de uma hora, envolve o trabalho de diretores, editores de texto, produtores e repórteres das redações de jornalismo em Brasília, São Paulo e Rio de Janeiro. Os assuntos abordados pelo programa são abrangentes e pretendem aprofundar temas da realidade brasileira. A integração com outras mídias ocorre através do site do programa, onde são disponibilizados os resumos dos episódios e também os episódios completos, logo após sua exibição na TV; redes sociais (Facebook), onde são colocados conteúdos extras como fotos, bastidores, links relacionados à temática do programa exibido na semana.
- Estúdio Móvel: programa diário de gênero entrevista, cujo formato faz referência à linguagem web, onde é possível abrir várias “janelas” de assuntos diferentes ao mesmo tempo, assim, são abordados no mesmo programa um filme, uma poesia, uma performance artística e entrevista com músicos, sem respeitar uma “linearidade” na abordagem dos assuntos. Com duração de 26 minutos, o programa dá visibilidade a artistas independentes, grupos de resistência cultural, novos talentos, entre outras manifestações culturais alternativas. É feito no Rio de Janeiro em coprodução com a produtora independente Intervídeo, envolvendo o trabalho de diretor, apresentador, produtores-executivos, produtores artísticos, roteiristas e editores de imagem. A integração com outras mídias ocorre através do site, com a disponibilização de episódios, fotos de bastidores e informações gerais sobre o programa; redes sociais: *Blog*, *Facebook*, *Twitter* e *Instagram*, utilizados para divulgação do programa e para disponibilização de conteúdos extras e diálogo direto dos produtores com o público.

2.3 TV Brasil no contexto da televisão digital

A) Transmissão

A TV Brasil está no centro do principal projeto de expansão das TV públicas no campo digital, o “Operador de Rede Nacional de Televisão Digital Pública”. Sob a coordenação da EBC, o operador de rede vai permitir que as TVs públicas que compõem a rede integrem uma plataforma única através da qual farão a transmissão digital de suas programações, o que significará redução de custos e facilitação do acesso a atualizações tecnológicas. O operador de rede também vai permitir a interatividade e a multiprogramação, e deve ser implementado nas cidades de mais de 50 mil habitantes até dezembro de 2016, que é para quando está previsto o desligamento do sistema analógico em todo o país.

A TV Brasil está no meio da transição de mudança de sinal, e transmite simultaneamente os sinais analógico e digital, ao mesmo tempo prepara toda a sua estrutura para a digitalização total. Atualmente, as emissoras de Brasília, Rio de Janeiro e São Paulo possuem canais digitais, transmitindo no padrão standart definition (SDTV). Já existe geração de conteúdos em high definition (HDTV), porém, ela é feita apenas localmente e para alguns programas específicos. Os servidores para geração e em HDTV estão atualmente sendo instalados em São Paulo, sendo posteriormente instalados no Rio de Janeiro e Brasília. A cabeça-de-rede, isto é, a emissora que distribui o sinal para todo o Brasil, atualmente é o Rio de Janeiro. Assim que os servidores forem instalados, Brasília assumirá essa função.

B) Interatividade

No ano de 2011, foi implantado na TV Brasil São Paulo um laboratório de transmissão de conteúdo interativo para televisão digital, com o intuito fazer testes de transmissão de conteúdo interativo e testes de configuração dos sinais digitais em antes da transmissão em definitivo.

Durante os testes, foi desenvolvido um aplicativo de um portal interativo em Ginga que permitiu explorar funcionalidades do sistema de transmissão digital. O aplicativo permite acessar notícias do site da Agência Brasil, acessar informações do *Twitter* da TV Brasil, acessar informações dos canais da EBC Serviços, informações de trânsito, informações sobre chegadas e partidas de voos nos aeroportos de Guarulhos e Congonhas, previsão do tempo atualizadas, além de aplicativos da

Caixa Econômica, Banco do Brasil e Previdência Social. O aplicativo foi considerado o mais completo do mercado de radiodifusão no Brasil e ganhou em 2012 um prêmio da Sociedade Brasileira de Engenharia de Televisão (SET), na categoria “melhor solução de interatividade desenvolvida para a televisão digital terrestre baseada em middleware Ginga”. (AGÊNCIA BRASIL, 2012)

A EBC também participa da primeira experiência de testes de conteúdos interativos com um público de baixa renda. O projeto, coordenado pela Superintendência de Suporte da EBC, em parceria na produção de conteúdos com a Universidade Federal da Paraíba (TV UFPB e Núcleo Lavid/UFPB), Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), Universidade Católica de Brasília (UCB) e Banco do Brasil, consiste na transmissão de vídeos interativos com informações sobre os programas sociais do Governo Federal para 100 famílias beneficiárias do Bolsa Família. Os vídeos possuem informações sobre cursos e empregos, saúde e outros benefícios do governo, e permitem que os telespectadores interajam fazendo escolhas enquanto são transmitidos.

C) Multiprogramação

A TV Brasil tem permissão para utilizar a multiprogramação em sua transmissão digital. Nesta área, está prevista a implantação de pelo menos mais quatro canais na mesma radiofrequência. Devem ser incluídos na multiprogramação os três canais estatais previstos pelo decreto da televisão digital: Canal da Educação (MEC), Canal da Cultura (Minc) e Rede da Cidadania (Ministério das Comunicações) (EMPRESA BRASIL DE COMUNICAÇÃO, 2012).

2.4 O Planejamento Estratégico

O ano de 2012 marcou um momento estratégico importante para a EBC. A empresa pretende se consolidar como referência no campo da comunicação pública no Brasil, e para isso, elaborou um planejamento estratégico, que define diretrizes e ações em todas as áreas da empresa para os próximos dez anos. O planejamento estratégico é

um processo gerencial que tem por objetivo analisar uma organização, sobre vários aspectos, para traçar seu futuro, seus rumos, considerando as variáveis que lhe impactam. Estabelecer objetivos, definir ações para atingir

os resultados pretendidos e, principalmente, monitorar as diversas etapas do processo para medir esses resultados é parte do trabalho (EMPRESA BRASIL DE COMUNICAÇÃO, 2012).

A EBC contratou o serviço de uma consultoria especializada na área, a Fundação Dom Cabral, para o fornecimento de apoio e suporte técnico ao desenvolvimento do projeto. As etapas de elaboração do projeto contaram com a participação de um grupo de trabalho com 43 colaboradores, incluindo diretores, executores de diferentes projetos da empresa e membros dos Conselhos.

Foram definidos os valores, missão e visão de futuro da empresa para os próximos dez anos. Os três pilares deverão conduzir ao futuro projetado, através das metas a serem alcançadas em cada área da empresa para o alcance de seus objetivos.

A EBC tem como valores:

Temos compromisso com a comunicação pública; Praticamos a independência nos conteúdos, a ética, a transparência e a gestão participativa; Defendemos os direitos humanos, a liberdade de expressão e o exercício da cidadania; Valorizamos as pessoas e a diversidade cultural e regional brasileira; Cultivamos a criatividade, a inovação e a sustentabilidade (EMPRESA BRASIL DE COMUNICAÇÃO).

A missão da EBC consiste em “criar e difundir conteúdos que contribuam para a formação crítica das pessoas”, enquanto sua visão é “ser referência em comunicação pública” (EMPRESA BRASIL DE COMUNICAÇÃO, 2012).

Para cada veículo, foi definido um mapa estratégico específico. A figura abaixo especifica o mapa estratégico elaborado para a plataforma TV:

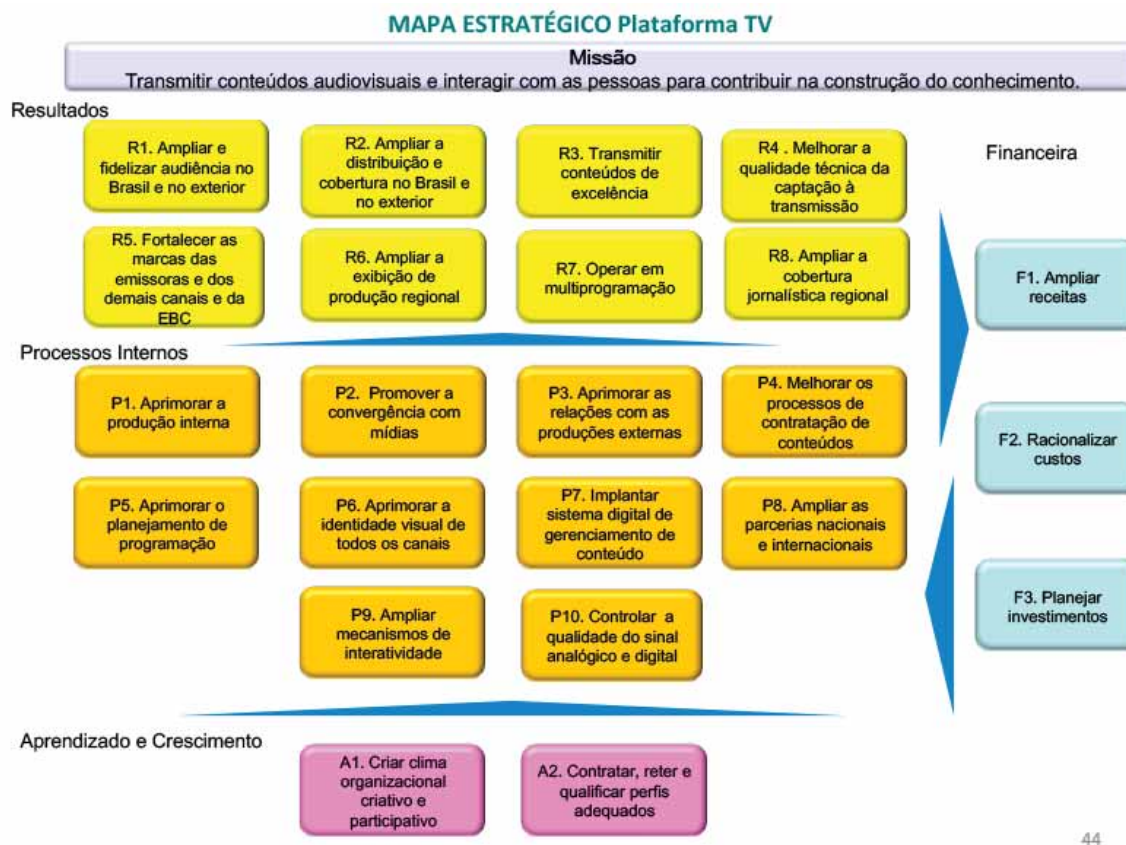


Figura 4: Mapa estratégico da plataforma TV: planejamento estratégico EBC (EMPRESA BRASIL DE COMUNICAÇÃO, 2012).

Dentro de cada item do mapa estratégico, foram definidos projetos que devem ser executados até 2022. Especificaremos aqueles que mais interessam ao nosso projeto de pesquisa, que são os relacionados à área de gestão de pessoas, produção de conteúdos e implantação da televisão digital.

Aprendizado e Crescimento

Objetivos	Projetos
Criar clima organizacional criativo e participativo	<ul style="list-style-type: none"> • Criar canais de comunicação • Promover intercâmbio entre as emissoras
Contratar, reter e qualificar perfis adequados	<ul style="list-style-type: none"> • Atualização permanente em tecnologias e linguagens • Implantar sistema de premiação por desempenho • Criar cursos de formação na fase de contratação – seleção de pessoal

Processos internos (Televisão digital e Convergência de Mídias)

Objetivos	Projetos
Promover a convergência com outras mídias	<ul style="list-style-type: none"> • Estabelecer fluxos de produção para conteúdos multiplataforma • Promover intercâmbio das equipes das diversas mídias
Ampliar mecanismos de interatividade	<ul style="list-style-type: none"> • Desenvolver aplicativos para Ginga • Ampliar os canais de participação do público • Desenvolver produtos com conteúdos interativos e de prestação de serviços
Controlar a qualidade do sinal analógico e digital	<ul style="list-style-type: none"> • Implementar uma sistemática de avaliação de qualidade de cobertura (cabo, aberta, analógica e digital) • Manter interface com a central de atendimento ao cliente

Resultados (Conteúdos e Multiprogramação)

Objetivos	Projetos
Transmitir conteúdo de excelência	<ul style="list-style-type: none"> • Investir na produção e aquisição de conteúdos inovadores, criativos e atrativos • Implantar sistema de pesquisa de produtos e formatos • Constituir um processo de atualização tecnológica permanente na produção, alinhado às necessidades dos conteúdos • Investir em elenco de excelência que representem os valores da EBC
Melhorar a qualidade técnica da captação à transmissão	<ul style="list-style-type: none"> • Implantar centrais de pós-produção de excelência, com resolução 4K (tecnologia para resolução de captação de imagem para TV e cinema digital), em cada unidade EBC (videografismo, colorimetria, sonorização)
Operar em multiprogramação	<ul style="list-style-type: none"> • Atualizar o parque tecnológico para operar em multiprogramação • Definir estratégia de multiprogramação • Implantar multiprogramação

Fonte: Empresa Brasil de Comunicação: 2012

2.5 Recursos Humanos na EBC/TV Brasil

Sendo uma empresa pública, a EBC deve contratar profissionais para o seu quadro permanente por meio de concurso público, conforme está previsto em sua lei de criação.

Para fins de implantação, foi autorizada a contratação de pessoal técnico e administrativo por tempo determinado. Foi então firmado um acordo de gestão com a ACERP, que forneceria funcionários para exercer as atividades finalística⁶ da EBC por um período máximo de 36 meses, prorrogáveis por mais 36 meses. O contrato já foi prorrogado e termina em dezembro de 2013, portanto, a EBC até esse prazo para substituir os jornalistas, produtores e técnicos que são terceirizados através do contrato com a ACERP por concursados.

A EBC também pode contratar através de comissionamento de especialistas das áreas artística, audiovisual e jornalística, por projetos ou prazos limitados. Atualmente, a EBC utiliza essa forma de contratação para ter em seus quadros profissionais com ampla experiência profissional, que exercem funções de diretor-executivo, gerente, coordenador, repórter, apresentador, entre outros. A intenção é não só melhorar a qualidade técnica da profissão através da contratação de uma mão-de-obra qualificada, mas também que esses profissionais transmitam conhecimento para os demais.

O número de funcionários aumentou de 1490 em março de 2012 para 1880 em dezembro de 2012, considerando a entrada de 711 novos concursados em diversas áreas e a saída dos temporários cujos contratos venceram. Do total, 61% são do quadro permanente, 27% são cargos comissionados e 9% são contratados por tempo determinado. Cerca de 58% estão área fim, e 42% na área meio⁷.

Atualmente, a EBC avalia as competências de seus funcionários por meio da Avaliação de Desenvolvimento Funcional. São dois tipos de avaliação: uma específica para jornalistas e outra para os demais cargos. São avaliadas 15 competências individuais, que são divididas entre "comprometimento com o trabalho e a empresa", "competências técnicas" e "competências sociais". Os questionários só diferem no item "competências técnicas", que na avaliação para jornalistas são mais específicas da área. Essa avaliação é aplicada a cada seis meses, cabendo ao chefe imediato do funcionário a função de avaliá-lo.

Abaixo, inserimos os modelos de avaliação, com a listagem das competências.

⁶A área-fim de uma empresa é a finalidade principal do negócio e as correlatas. A EBC é uma empresa pública de comunicação que tem como atividades finalísticas a produção de conteúdos midiáticos para rádio, televisão e internet e a prestação de serviços na área de comunicação.

⁷Porcentagens aproximadas cedidas pela Coordenação de Gestão de Pessoas da EBC.

COMPETÊNCIAS INDIVIDUAIS (TODOS OS CARGOS)
A – COMPROMETIMENTO COM O TRABALHO E A EMPRESA
1. Demonstra compromisso e responsabilidade com o trabalho, de acordo com qualidade e produtividade estabelecidos;
2. É capaz de gerenciar o tempo, priorizar as tarefas e realizá-las no prazos estabelecidos
3. Demonstra interesse em aprimorar o papel da comunicação pública da EBC, sabendo do impacto do seu trabalho para a sociedade.
4. Possui visão global da empresa dos seus serviços, atividades e área de atuação;
5. Demonstra abertura para o novo, gerando um ambiente favorável para mudanças e novas ideias;
6. Demonstra interesse em contribuir efetivamente, para obtenção de resultados e o cumprimento dos objetivos institucionais da empresa.
B – COMPETÊNCIAS TÉCNICAS
7. Conhece e aplica os métodos e técnicas necessários para o desenvolvimento das suas atividades;
8. Preocupado com seu desenvolvimento profissional, mantém-se atualizado por iniciativa própria ou aproveitando as oportunidades oferecidas pela empresa;
9. Demonstra clareza e objetividade na emissão e recepção de informações, possibilitando uma perfeita comunicação;
10. Executa corretamente as atividades pelas quais é responsável, demonstrando percepção do impacto de seu trabalho sobre demais atividades da empresa, principalmente para a melhoria dos processos finalísticos;
11. Demonstra iniciativa e criatividade, encontrando ou propondo alternativas para solução de problemas relativos as suas atividades;
12. Compartilha informações com os colegas de modo que as suas atividades não fiquem prejudicadas e condicionadas à sua presença.
C- COMPETÊNCIAS SOCIAIS
13. Busca sempre a utilização racional dos recursos técnicos e materiais, com base na economicidade e na preservação do meio ambiente;
14. Proceder com respeito e cordialidade em relação as pessoas independente das diferenças sociais, raciais e opções pessoais, de forma a manter o ambiente de trabalho agradável e produtivo;
15. Demonstra capacidade de trabalhar em equipe, sabe ouvir e respeitar opiniões contrárias, buscando uma relação cooperativa e flexível.

B – COMPETÊNCIAS TÉCNICAS – JORNALISTA
7. Tem total conhecimento do Manual de Jornalismo da EBC e aplica o que está contido no documento quando executa suas tarefas.
8. Procura manter-se sempre atualizado, buscando nas diversas mídias informações para subsidiar seu trabalho
9. Participa ativamente das reuniões, trazendo contribuições e sugestões para o enriquecimento do jornalismo da Empresa.
10. Busca construir um produto final de qualidade sem incorreções, de forma a respeitar, além dos princípios editoriais contidos no Manual de Jornalismo da Empresa, a estética determinada para os diferentes formatos jornalísticos.
11. Demonstra iniciativa e criatividade, encontrando ou propondo alternativas para solução de problemas relativos às suas atividades.
12. Participa/colabora na construção da pauta discutindo, sugerindo e argumentando o melhor enfoque, as melhores fontes e tratamento dado à informação.

Fonte: Coordenação de Gestão de Pessoas, EBC.

Uma breve avaliação nos permite afirmar que as competências mapeadas para as áreas são gerais, não abrangendo conhecimentos teóricos, técnicos ou habilidades específicas das funções que existem na EBC. Apenas os jornalistas são avaliados com itens específicos no âmbito “competências técnicas”, que ainda assim são muito gerais e não abrangem habilidades específicas relacionadas às diferentes plataformas midiáticas ou aos instrumentos específicos de trabalho necessários para

cada função.

Entendemos que essa avaliação pode ser eficaz para avaliar alguns méritos do profissional e possibilitar sua promoção na empresa, porém não permite um mapeamento de demandas específicas de qualificação, que são essenciais na construção das competências.

Segundo a Coordenação de Gestão de Pessoas da EBC⁸, a empresa está trabalhando com uma consultoria para mapear competências individuais levando em conta as diferentes áreas-fim. Este levantamento deve ser finalizado em 2013 e será essencial para a realização de alguns dos projetos elaborados no Planejamento Estratégico para a área de gestão de pessoas. Citamos dois: para “atualizar os profissionais em tecnologias e linguagens”, será necessário mapear as tecnologias e linguagens que serão demandadas no exercício de sua função; para “criar cursos de formação na fase de contratação”, será necessário mapear as demandas específicas de qualificação da área para a qual o profissional será direcionado.

Apesar desse detalhamento específico ainda não ter sido feito, algumas iniciativas de qualificação já foram tomadas. Destacamos dois exemplos relacionados à área que nosso estudo abrange:

A) Palestra: “Comunicação 2.0”

Carga horária: 4 horas

Informações gerais: o objetivo da palestra é compreender as possibilidades de ação da comunicação no contexto das redes sociais, considerando diversas mídias e seus recursos.

- Conteúdos: 1. Introdução à “comunicação 2.0”; 2. Comunicação móvel; 3. Comunicação multimídia na EBC.
- Resultado esperado no trabalho: participar de discussões e desenho de projetos para coberturas com recursos multimídia e uso de redes sociais.

B) Especialização: MBA em televisão digital

Carga horária: 396 horas.

Informações gerais: O MBA é oferecido pela Universidade Federal Fluminense (UFF), que possui parceria com a EBC. Atualmente 11 profissionais da

⁸ Informações cedidas por email.

TV Brasil fazem o curso.

- Módulos: 1. Visão geral de televisão digital, radiodifusão e novas mídias de comunicação eletrônica; 2. Fundamentos técnicos, padrões e sistemas de transmissão; 3. Regulamentação, políticas, serviços e negócios; 3. TCC – Trabalho de Conclusão de Curso; 5. Módulo Opcional: para profissionais não técnicos (os profissionais podem substituir disciplinas técnicas por outras equivalentes)

3. COMPETÊNCIAS E DEMANDAS PROFISSIONAIS PARA TELEVISÃO DIGITAL

3.1 Demandas ocupacionais

Segundo Barros (2003), as demandas ocupacionais, que chamamos neste trabalho de demandas profissionais, se caracterizam pela necessidade de capital humano para funções e tarefas a serem realizadas tanto por trabalhadores da indústria como por trabalhadores de serviços informais e terceirizados:

As demandas ocupacionais são segmentações no mundo do trabalho tanto em relação ao espaço (regiões) como em relação ao tempo (necessidades atuais). Dependem da necessidade das relações entre o mercado produtivo e tecnológico, numa dinâmica constante de aprimoramento e modificação. Num processo amplo de desenvolvimento, as necessidades são plurais e por isso as demandas ocupacionais se modificam nas suas ações, na forma e no próprio conteúdo de acordo com as regiões do país. (BARROS, 2003, p. 16)

Os trabalhadores necessários para preencher essas demandas exercerão uma profissão, ou, num termo mais abrangente, uma ocupação. A Classificação Brasileira de Ocupações (2010) define ocupação como sendo a “agregação de empregos ou situações de trabalho similares quanto às atividades realizadas”. Já emprego ou situação de trabalho são definidos como um “conjunto de atividades desempenhadas por uma pessoa, com ou sem vínculo empregatício”.

Barros (2003) descreve ocupação como um conjunto de tarefas, operações e funções executadas por trabalhadores, com o intuito de se obter produtos ou serviços.

Baseando-se em Belluzzo (1995), Barros (2003) especifica o que são tarefas, operações e funções. Acrescentamos a essas especificações exemplos do contexto de trabalho em uma televisão.

a) Tarefas: são as atividades executadas pelas pessoas que ocupam determinado trabalho. No contexto da televisão, entrevistar, filmar, fazer uma reportagem ou escrever um roteiro são exemplos de tarefas.

b) Função: conjunto de tarefas de um trabalho. Ao profissional de televisão que faz entrevistas e vai ao local do acontecimento com o intuito de fazer uma reportagem, é atribuída a função de repórter.

c) Operação: ação do sujeito diante dessas tarefas, visando objetivos delimitados. Como exemplo: um produtor de televisão tem como tarefa planejar um documentário que contemple, além da televisão, plataformas como *webTV*, redes

sociais e celular, com o objetivo de atrair o público da internet para assistir ao programa na televisão, aumentando sua audiência. Como exemplo de ações, ele disponibilizará cenas do *making-off* do documentário na *webTV*, fotos dos bastidores nas redes sociais e algumas cenas extras e exclusivas para serem vistas no celular, para despertar o interesse e a curiosidade pelo conteúdo que será transmitido na televisão.

Em se tratando do profissional que trabalhará com produção de conteúdo em televisão digital, entendemos que o que permite a uma pessoa ocupar determinada função é, basicamente, a escolaridade e a qualificação profissional. Por exemplo, o principal requisito para exercer as funções de repórter, produtor ou roteirista é ser formado em faculdades de comunicação como Jornalismo e Rádio e TV. As tarefas são as atividades que o profissional que ocupa determinada função deve ser capaz de exercer, e que são geralmente aprendidas através da escolaridade e da qualificação profissional – fazer entrevistas e escrever reportagens, por exemplo, faz parte do “pacote” que deve ser assimilado pelo jornalista em sua formação básica. Já a operação é um nível mais complexo, pois não pode ser exatamente prevista no processo de formação desse profissional.

Por exemplo, é previsto que um repórter fará entrevistas (tarefas). Mas a forma como ele fará isso, ou seja, a ação dele ao executar a tarefa “entrevista”, dependerá de diversos fatores que podem extrapolar o conhecimento técnico que ele aprendeu na faculdade: estarão envolvidos também sua capacidade intelectual, suas características pessoais, o contexto organizacional - posicionamento editorial, cultura, estrutura, entre inúmeros fatores. Assim, as ações são o que diferenciam um profissional de outros que exercem a mesma função; através delas é que aqueles considerados ótimos profissionais se sobressaem no meio dos demais.

Esse conjunto de fatores necessários para a realização das ações, e que extrapolam a qualificação técnica, está inserido no amplo conceito de “competências”.

3.1.1 *Competências*

O conceito de competências surgiu no âmbito organizacional como alternativa ao modelo taylorista, que privilegiava a busca da “pessoa certa para o lugar certo”, com a rotina sendo a base para conseguir a eficiência. Além disso, esse

modelo tinha a relação entre pessoas e organização como o ponto central do controle administrativo. (FLEURY & FERNANDES, 2007)

Nas recentes análises de sociólogos, economistas e estudiosos das competências, a noção de competência privilegia o indivíduo e seu desenvolvimento e tem substituído o conceito de qualificação e capacitação (FLEURY & FERNANDES, 2007; GONÇALVES & TREFF, 2004).

Isso se explica pelo pressuposto de que os profissionais, ao entrarem em uma empresa, já possuem uma quantidade significativa de conhecimento, por meio de métodos de aprendizagem convencionais – na Era da Informação, o acesso ao conhecimento ficou mais rápido e amplo.

Assim, o conceito de competência está relacionado com a efetivação do conhecimento, pois o acesso e domínio da informação não bastam para uma performance superior do profissional: tal informação precisa ser processada e decodificada, sendo o meio para se atingir determinados fins (GONÇALVES & TREFF, 2004).

Fleury e Fernandes (2007) atentam para o fato de que não há consenso sobre o conceito de competência, e que muitos autores confundem o termo com outros correlatos, tais como habilidades, comportamento, atitude, conhecimento, entre outros. Portanto, consideramos necessário para este estudo revisar alguns dos principais pesquisadores das competências para encontrar um modelo apropriado para nossa proposta.

De uma maneira geral, é possível encontrar na administração dois diferentes enfoques para as competências, que podem ser organizacionais ou individuais. Os dois temas são articulados, porém a abordagem organizacional é normalmente encontrada no campo da estratégia, enquanto a abordagem individual está mais relacionada à literatura de recursos humanos (FLEURY & FERNANDES, 2007). O enfoque de nosso trabalho será a abordagem individual.

As principais abordagens a respeito do conceito de competências partem principalmente da literatura americana e europeia. Segundo Parry (1996, apud Fleury e Fernandes), para os autores americanos, as competências são *inputs* (insumos), sendo um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que o profissional carrega consigo e que afeta o seu desempenho. Já na literatura europeia, com destaque para a francesa, competências são *outputs* (produtos ou resultados), com o indivíduo demonstrando competências quando atinge ou supera

resultados esperados em seu trabalho. Revisaremos neste estudo alguns dos mais importantes autores das duas vertentes, para ter uma visão abrangente do termo.

Nos Estados Unidos, o início da discussão sobre as competências pode ser atribuído a McClelland, com a publicação do artigo “*Testing for Competence Rather than for Intelligence*” (1973). O autor questiona a eficiência dos testes de QI para seleção de estudantes e profissionais, argumentando que não havia correlação entre notas escolares e desempenho profissional, por exemplo. Tais testes, portanto, não seriam confiáveis para medir sucesso profissional. McClelland sugere então que os métodos de seleção levem em conta comportamentos que gerem resultados práticos úteis, como por exemplo, sucesso profissional ou alta performance no trabalho. Tais comportamentos seriam medidos através de uma amostragem do comportamento de profissionais bem sucedidos, que serviriam de modelo. Ou seja, para medir uma habilidade específica de um profissional, seria necessário observar o seu comportamento em uma situação real: por exemplo, uma avaliação eficiente para um motorista é um teste prático de direção, não um teste genérico de inteligência.

Outro importante autor da literatura americana de competências é Boyatzis (1982, 2008), que define competência como uma capacidade ou aptidão, que comporta uma série de comportamentos observáveis relacionados, porém diferentes, organizados de forma a se atingir um objetivo básico, ou “intenção”. Os comportamentos são manifestações alternadas da intenção conforme a situação ou tempo.

Boyatzis (2008) ainda afirma que, para entender quais comportamentos e quais intenções são relevantes em uma situação, é necessário predizer sua efetividade – o que é similar às teorias de McClelland (1973), em quem o autor se baseia. Para Boyatzis (1982), a teoria da performance é um conceito básico da competência. Abaixo, mostramos a ilustração através da qual o autor especifica essa teoria:



Figura 5. Modelo de performance efetiva. Fonte: Boyatzis, 1982:13; 2008:7 (adaptado)

Segundo especificado na figura, a alta performance, ou performance efetiva, ocorre quando as competências do indivíduo estão de acordo com as demandas de trabalho e com o ambiente organizacional. O âmbito da competência individual – composto pelos valores, visões de mundo; conhecimentos e habilidades; estágio de vida e da carreira; personalidade e interesses do indivíduo - revela o que uma pessoa é capaz de fazer e porque ela pode agir de determinadas maneiras. Demandas de trabalho são descritas pelas responsabilidades de cargos e tarefas necessárias para exercer o trabalho (performance), e revelam o que se espera que a pessoa realize em seu trabalho. Já no ambiente organizacional, elementos como clima e cultura; estrutura e sistemas; maturidade da indústria e posição estratégica; e aspectos econômicos, políticos, sociais, ambientais e até mesmo religiosos em torno da organização, possuem grande impacto na demonstração de competências e/ou no design de trabalhos e cargos. Esses elementos influenciam o que se espera que o indivíduo realize em seu trabalho e também como se espera que ele atenda determinadas demandas (BOYATZIS, 1982, 2008).

Encontramos ainda importantes contribuições para entender o conceito de competências nos estudos de McLagan (1997), que discute as várias definições para o termo, considerando que as competências podem assumir variadas formas, e podem se referir tanto a tarefas quanto a atributos dos indivíduos que executam essas tarefas. Abaixo, descrevemos os tipos de competências sugeridos pela autora.

- Competências de tarefas: são competências ligadas às tarefas e atividades do trabalho. Exemplo: “realizar uma entrevista”.
- Competências de resultados: é a habilidade de se obter determinado resultado. Exemplo: “habilidade de escrever objetivamente”.
- Competências de produção: é a habilidade de entregar um produto, ou seja algo que um indivíduo ou equipe produz. ex: “habilidade de produzir uma reportagem.”
- Competências de “Conhecimentos, Habilidades e Atitudes – CHA (Knowledge, Skills and Attitudes - KSA)”: as competências aqui são compostas pela união de um nível cognitivo (exemplo: conhecimentos de produção de roteiros transmidiáticos); um nível processual (exemplo: habilidade de comunicação), e um nível pessoal ou “emocional”, composto por valores e motivações (exemplo: gosta e se identifica com seu trabalho, acredita nos valores da empresa, quer ser promovido, etc.)
- Diferenciador de alta performance: conjunto de competências que diferencia as pessoas que possuem alta performance daquelas que não possuem. Geralmente, essas competências são baseadas em aptidões ligadas à personalidade e inteligência.
- Feixes de atributos: atribuições complexas que envolvem conhecimentos, atitudes, tarefas, resultados e produtos de forma híbrida. Exemplo: liderança, resolução de conflitos, capacidade de gestão, etc.

Nos estudos de Mirabile (1997), encontramos uma definição concisa para o termo competência, que seria um “conhecimento, habilidade, aptidão ou característica associada com alta performance em um trabalho, como resolução de problemas, pensamento analítico ou liderança. Algumas definições de competência incluem motivações, crenças e valores.”⁹ (MIRABILE, 1997, p. 75)

O autor ainda define termos correlatos, como conhecimento, habilidade e aptidão, que aparecem nas definições de Boyatzis e McLagan. Conhecimento é um conjunto de informação relevante para performance de trabalho, ou seja, aquilo que o indivíduo deve saber para executar um trabalho. A habilidade é a demonstração de um talento em particular, como habilidade mecânica – operar uma máquina - ou uma

9 Traduzimos “skill” como habilidade e “ability” como aptidão, com base na definição do autor.

habilidade verbal - fazer uma apresentação. A aptidão se refere a um talento, como por exemplo, “destreza manual”, “acuidade espacial ou visual”, ou “pensamento conceitual”. Aptidões difíceis podem ser ensinadas, aprendidas ou aprimoradas, e existe uma predisposição natural para elas (MIRABILE, 1997, p.74 e 75).

Ainda consideramos importante a definição do autor para comportamento, que é “a demonstração observável de alguma competência, habilidade, aptidão ou característica”. Tal definição é claramente baseada em McClelland e Boyatzis.

A literatura francófona também traz importantes contribuições para a reflexão a respeito das competências. Destacamos a visão de Zarifian (1996), que critica as definições de competência como sendo atributos inerentes a um cargo, e não a um indivíduo. Para o autor, essa visão pende para o modelo taylorista, mais burocrático, não estando de acordo com o ambiente dinâmico das empresas modernas, e que portanto necessitam de profissionais com flexibilidade para lidar com os mais variados tipos de situação que surgem desse contexto de rápidas mudanças. O trabalho se torna mais complexo, portanto as competências devem estar relacionadas a atitudes relacionadas ao trabalho e não a tarefas estáticas e pré-determinadas. Dessa forma, a definição de competência do autor é assumir responsabilidades diante de situações de trabalho complexas, em conjunto com um exercício constante de reflexão no trabalho - necessário para que o profissional resolva situações inusitadas, surpreendentes.

Para Durand (2000) o conceito de competência é composto por “três dimensões essenciais do aprendizado individual”: *knowledge*, *know-how* e *attitudes* – conhecimento, saber-fazer e atitudes, o que é similar ao KSA, ou CHA – conhecimentos, habilidades e atitudes – visto anteriormente nos autores americanos.

O autor define conhecimento como um conjunto de informação assimilada que torna possível “entender o mundo”. Esse conhecimento nasce a partir do momento que o indivíduo tem acesso a dados, e tem a aptidão ou capacidade de reconhecer esses dados como informação aceitável, integrando-os a esquemas¹⁰ preexistentes.

Já o saber-fazer está relacionado à capacidade/aptidão de agir de

¹⁰ Por “esquema”, acreditamos que o autor se refira a dados, informação e conhecimento que o indivíduo já tenha assimilado. Combinando esses elementos, esse indivíduo pode fazer conexões e gerar novas informações e conhecimentos.

maneira concreta de acordo com objetivos ou processos predefinidos. Apesar de não excluir o conhecimento, o saber-fazer não necessita de um pleno entendimento sobre a razão das habilidades e capacidades funcionarem quando colocadas em operação. O saber-fazer é em parte relacionado com empirismo e tacitividade.

As atitudes estão relacionadas ao comportamento do indivíduo, cuja identidade, vontade e determinação se tornam partes essenciais para que ele mesmo e a organização alcancem resultados esperados em qualquer âmbito. O autor ainda afirma que uma organização que tenha a atitude de seus profissionais favoráveis aos seus objetivos será melhor sucedida que uma outra que não possua, ainda que as duas possuam os mesmos conhecimento e saber-fazer.

Uma importante questão abordada pelo autor é a construção das competências. Cada uma das três dimensões abordadas possuem um processo que leva ao domínio dessa competência, que o autor chama de *expertise*¹¹.

O alcance da *expertise* ocorre através da fusão das três dimensões genéricas da competência, conforme expresso graficamente na Figura 3, que detalha o processo de aprendizado em cada uma dessas dimensões.

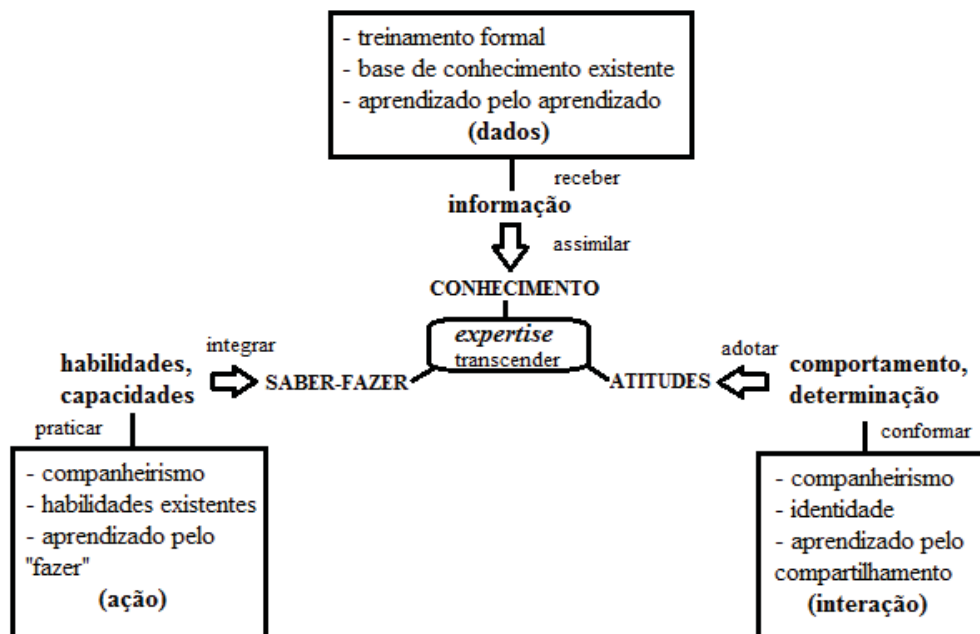


Figura 6 - Dinâmicas de construção das competências. Fonte DURAND, 2000:12 (adaptado).

¹¹ As traduções mais próximas para *expertise* são domínio, perícia, especialidade ou até mesmo competência. Optamos por não utilizar as traduções por acreditar que os termos não representam com exatidão o conceito proposto pelo autor.

Destacamos no esquema acima os elementos “base de conhecimento existente”, “habilidades existentes” e identidade, que segundo o autor, já estão previamente instalados no indivíduo e afetam de forma significativa a sua capacidade de aprendizado.

Essa base pré-existente pode contribuir para que a competência seja construída de forma mais rápida, por outro lado, pode se transformar numa “fonte de preconceito e inércia, dificultando qualquer tipo novo de aprendizagem” (DURAND, 2000, p.10).

Ao mesmo tempo, as três dimensões de competência são interdependentes. O conhecimento é “estéril” se não for incorporado nas atitudes, enquanto atitudes são inúteis sem um significado. O saber-fazer coletivo é fraco sem a aptidão de operar em grupo (atitudes), ao mesmo tempo em que atitudes são inúteis sem um saber-fazer que direcione a ação. Não existe aprendizado real ou construção de conhecimento sem ação, e a ação (saber-fazer) é vulnerável sem conhecimento.

Por fim, trazemos a visão de Le Boterf (2002), que critica a definição de competência como uma simples soma dos conceitos *savoir* (saber, equivalente de conhecimento), *savoir-faire* (saber-fazer) e *savoir-être* (saber-ser, equivalente de atitudes). Segundo o autor, a definição de competências como soma desses três elementos é muito fraca para lidar com os novos desafios da competitividade e novas formas de organização do trabalho, e insuficiente para compreender o que faz alguém ser “competente com”. Ao lidar com um evento, resolver um problema ou tomar a iniciativa, o profissional deverá selecionar e mobilizar recursos – conhecimentos, habilidades, atitudes, capacidades cognitivas – além de organizar informações.

Assim, o autor defende alguns pontos a respeito das competências. Expomos cada um desses pontos separadamente a seguir.

A) A competência é um saber-agir.

Assim como Zarifian, o Le Boterf (2002) defende que deve-se evitar que as competências sejam baseadas somente em prescrições do cargo, pois além de precisar conhecer uma série de situações prescritas e executar instruções desse cargo, o profissional também precisará ter versatilidade, tomar iniciativa e assumir riscos, além da habilidade técnica, portanto, não se trata apenas de “saber-fazer”, o que para o autor está ligado a técnicas e atributos de um cargo, mas sim a um

“saber-agir”, que inclui e combina várias habilidades, que capacitarão o profissional a agir eficazmente em situações onde ele não tenha todas as informações necessárias. Ele deve ser capaz de executar o que foi prescrito, mas deve também ir “além” disso, sabendo “o que fazer” e “quando fazer”.

B) A competência é um saber-combinar.

Assim, um conceito mais adequado e competência não deve ser uma soma, mas uma “combinatória”. O autor exemplifica seu conceito com o simples ato de andar de bicicleta: pedalar, acelerar e frear são “ingredientes” necessários para essa prática. É possível separar esses elementos básicos, mas a capacidade global de andar de bicicleta não se limita à soma dessas ações. A prática dos mesmos elementos pode resultar em variadas configurações, em diferentes “estilos” de se andar de bicicleta, e saber fazer cada uma dessas separadamente não garantem a habilidade do conjunto da prática. Assim também é com as competências: devem ser pensadas em termos de ligação e não de fragmentação dos elementos, e não podem ser descobertas com uma simples “dissecação” de cada elemento que as compõem.

As implicações dessa abordagem são variadas, mas a principal é que a construção das competências não será mais limitada a garantir separadamente a aquisição de recursos necessários para a sua composição – conhecimentos, habilidades, atitudes – mas assegurar que o indivíduo seja capaz de selecionar, combinar e mobilizar esses recursos em uma situação de trabalho particular. Uma pessoa pode ter conhecimentos e habilidades, mas pode não ser competente se ela não sabe utilizar isso em uma situação de trabalho. Assim,

Desenvolver competências não é somente a aquisição de recursos – conhecimentos, capacidades – pelo indivíduo, mas o treinamento para se construir a partir desses recursos a “combinatória” apropriada. A competência é uma “combinatória” de vários recursos que podem ser implementados (LE BOTERF, 2002, p. 21, traduzido pela pesquisadora).

C) A competência deve ser consciente.

Um indivíduo não pode ser considerado competente se é capaz de uma ação de sucesso, mas não compreende como e porque ele pratica essa ação. O saber-fazer ou a atividade não são suficientes para identificar uma competência¹²,

¹² Esta visão difere de McClelland, pra quem a observação do comportamento pode determinar se alguém é competente ou não.

pois existe a possibilidade uma ação pode ser bem sucedida experimentalmente, “por acaso”. Portanto, o sucesso não pode ser o determinante para considerar alguém “competente” em algo.

Para ser competente, o profissional deve agir com autonomia, isto é, ser capaz de regular suas ações, confiar em seus próprios recursos e também buscar recursos complementares, sendo capaz de utilizar suas competências em diferentes contextos. Assim, “ser competente não é apenas ser capaz de fazer ou agir, mas também é ser capaz de analisar e explicar como fazer ou agir”.

D) A competência tem dupla dimensão: individual e coletiva.

O conceito deve levar em conta a dupla dimensão, a competência individual e coletiva. Competências sempre se referem a pessoas, já não existem competências sem indivíduos. Esta associação óbvia não deve levar à conclusão errônea de que a competência faz parte exclusivamente do âmbito individual. As dimensões individuais e coletivas são inseparáveis na questão das competências, por duas razões principais.

Primeiro, para atuar com competência, o profissional deve combinar e mobilizar não só os seus próprios recursos – conhecimentos, habilidades, qualidades, cultura, experiências – mas também os recursos do ambiente, ou organização – outros profissionais, bancos de dados, documentos, manuais de procedimentos, etc. Agir com competência é, portanto, saber como interagir com os outros.

Depois, em se tratando das situações de trabalho – definidos mais como eventos que devem ser capazes de enfrentar, tais como situações-problema em que devem atuar de forma eficaz sem ter todas as informações necessárias – é importante que o profissional veja o que seus colegas fariam em seu lugar, tirando proveito das lições da experiência do grupo ao qual pertence. Sem a possibilidade de referência coletiva, o profissional se volta para sua solidão e se arrisca em iniciativas que toma sozinho. Portanto, a competência individual é sempre uma dimensão coletiva, e pode ser definida como uma “forma de agir e interagir” numa situação profissional.

E) A competência “real” depende de cada contexto.

Le Boterf (2002) alerta para que se tome o cuidado de não considerar as competências dentro de uma visão maniqueísta, onde apenas uma forma de

competência seja privilegiada. Ele afirma que a definição de competência depende estritamente da dinâmica específica de cada organização e de cada tipo de trabalho, e é isso que vai influenciar qual competência deve ser realmente implementada. O desenvolvimento de competências em uma empresa deve garantir uma coerência entre a organização do trabalho e a definição das competências necessárias, pois

não estar ciente dessa combinação é correr o risco de criar novos problemas e colocar funcionários em uma posição de "paradoxal": ou exigir dos profissionais competências que seu ambiente de trabalho não lhes permita desenvolver; ou limitá-los em competências que não são suficientes para atender as demandas de situações complexas que eles precisam gerenciar e diante das quais supostamente devem tomar iniciativas relevantes. A inconsistência será uma fonte de complicações (LE BOTERF, 2002, p. 20, tradução da autora).

A competência real, portanto, seria aquela construída por cada pessoa. Os padrões podem ser descritos, e ser pontos de referência para que os profissionais formem suas próprias competências.

A competência real também seria "invisível", só aparecendo quando implementada em uma atividade. É um "um caminho a percorrer" para atuar em um certo tipo de situação. As competências reais pertencem ao indivíduo, que não pode ou não fazer dessas competências uma propriedade também da empresa.

Através da exposição dessas visões de competência, percebemos que, de fato, não existe um consenso. O ponto comum nas variadas visões de competência é de que ela é formada por diferentes elementos - conhecimentos, habilidades, atitudes, aptidões, comportamentos, etc, e que faz a diferença no sucesso de uma atividade profissional.

Na discussão da televisão digital, muito se tem falado na construção de competências necessárias para que os profissionais sejam capazes de atuar nesse meio, garantindo o sucesso da nova plataforma.

Um estudo feito pelo Centro de Pesquisa e Desenvolvimento em Telecomunicações (CPqD) descreve novos perfis profissionais e demandas para televisão digital, com foco especial na necessidade de capacitação desses profissionais. Descreveremos esses perfis a seguir, procurando inserir a discussão das competências. Antes, porém, consideramos válido descrever as ocupações já formalizadas pela Classificação Brasileira de Ocupações (CBO), para compreendermos as principais diferenças que são propostas entre os perfis ditos "antigos" para aqueles que necessitam de novas competências.

3.2 CBO: ocupações formalizadas

A Classificação Brasileira de Ocupações – CBO é um documento elaborado pelo Ministério do Trabalho e Emprego – MTE para normalizar o reconhecimento, no sentido classificatório, “da nomeação e codificação dos títulos e conteúdos das ocupações do mercado de trabalho brasileiro. É ao mesmo tempo uma classificação enumerativa e uma classificação descritiva.” (CBO, 2010, p. 2, 7). O documento foi atualizado em 2010, levando em conta “as profundas mudanças ocorridas no cenário cultural, econômico e social do País nos últimos anos, implicando alterações estruturais no mercado de trabalho brasileiro”. (CBO, 2010, p.2)

A padronização de códigos e descrições da CBO possui uma importante dimensão estratégica, “tendo relevância para a integração das políticas públicas do Ministério do Trabalho e Emprego, sobretudo no que concerne aos programas de qualificação profissional e intermediação da mão de obra, bem como no controle de sua implementação.” (CBO, 2010, p.2)

Ainda sobre a relevância da CBO,

é ferramenta fundamental para as estatísticas de emprego-desemprego, para o estudo das taxas de natalidade e mortalidade das ocupações, para o planejamento das reconversões e requalificações ocupacionais, na elaboração de currículos, no planejamento da educação profissional, no rastreamento de vagas, e dos serviços de intermediação de mão-de-obra (CBO, 2010, p.4).

A CBO foi elaborada com a colaboração voluntária de “sindicatos de trabalhadores, patronais, empresas e sete mil trabalhadores que participaram dos painéis de descrição das 607 famílias ocupacionais que compõem o documento, cobrindo 2.511 ocupações e 7.419 títulos sinônimos.” (CBO, 2010, p. 16). O método utilizado foi o da análise ocupacional, que leva em conta que a melhor descrição é aquela feita por quem exerce efetivamente cada ocupação.

Nas bases conceituais da CBO, estão os conceitos de ocupação, emprego ou situação de trabalho¹³.

¹³ Apesar de já descritos anteriormente, retomamos aqui as definições dos termos: ocupação “é um conceito sintético não natural, artificialmente construído pelos analistas ocupacionais. O que existe no mundo concreto são as atividades exercidas pelo cidadão em um emprego ou outro tipo de relação de trabalho (autônomo, por exemplo). Ocupação é a agregação de empregos ou situações

O conceito de competência também está incluído no referencial do CBO, sendo denominado de “competências mobilizadas para o desempenho das atividades do emprego ou trabalho”. Possui duas dimensões:

a) nível de competência, que se refere à “complexidade, amplitude e responsabilidade das atividades desenvolvidas no emprego ou outro tipo de relação de trabalho”.

b) domínio (ou especialização) da competência, que está relacionado a “características do contexto do trabalho como área de conhecimento, função, atividade econômica, processo produtivo, equipamentos, bens produzidos que identificarão o tipo de profissão ou ocupação”.

Na estrutura adotada pelo CBO, os empregos são agregados por “habilidades cognitivas comuns” exigidas no exercício de um campo de trabalho mais abrangente, composto por um “conjunto de empregos similares que vai se constituir em um campo profissional do domínio x, y e z.” (CBO, 2010, p. 7)

A unidade de observação é o emprego, vislumbrado dentro de um conjunto de empregos – o campo profissional, que é identificado por processo, funções ou ramos de atividades.

Isso “amplia o campo de observação, privilegiando a amplitude dos empregos e sua complexidade, campo este que será objeto da mobilidade dos trabalhadores, em detrimento do detalhe da tarefa do posto”. (CBO, 2010, p. 7)

As ocupações são descritas em forma de uma ficha de descrição. Especificamos os elementos da ficha que serão importantes para este estudo, conforme especificado na tabela abaixo.

Elemento	Descrição
“Títulos da família ocupacional”	Nomenclatura da ocupação.
“Descrição sumária”	Descreve as grandes áreas de atividade da família ocupacional.
“Formação e experiência”	Descreve a formação requerida para o exercício das ocupações.
“Condições gerais de exercício”	Apresenta informações das atividades

de trabalho similares quanto às atividades realizadas. O título ocupacional, em uma classificação, surge da agregação de situações similares de emprego e/ou trabalho”. p. 6
Emprego ou situação de trabalho “é definido como um conjunto de atividades desempenhadas por uma pessoa, com ou sem vínculo empregatício. Esta é a unidade estatística da CBO”.

	econômicas em que atuam os trabalhadores da referida família ocupacional, bem como a condição da ocupação - por exemplo: assalariado com carteira assinada, conta própria, empregador, local e horário de trabalho, etc.
“Esta família não compreende”	Descreve informações que ajudam o leitor na busca da descrição que está procurando, delimitando as atividades da família ocupacional consultada.
“Recursos de Trabalho”	Descreve alguns recursos de trabalho usados nas ocupações descritas.

Fonte: CBO, 2010, p. 8

A seguir, descreveremos as ocupações do CBO que consideramos dentro da proposta do trabalho, de produção de conteúdo para televisão, com o objetivo de termos base de comparação com as ocupações demandadas para televisão digital. Com a finalidade de delimitar o campo de estudo, selecionamos aquelas profissões em que o trabalho criativo e informativo é o principal elemento da atividade profissional – exemplo: roteiristas, repórteres, produtores - abrangendo também aqueles cujo trabalho consideramos estar diretamente ligado à criação – exemplo: editores, diretores de televisão, cinegrafistas.

Os profissionais compreendidos pelo nosso estudo estão classificados na CBO dentro do “grande grupo 2: profissionais das ciências e das artes”. Neste grupo, estão compreendidas as ocupações cujo desempenho das atividades principais requer conhecimentos profissionais de alto nível e experiência em ciências físicas, biológicas, sociais e humanas. As atividades consistem em “ampliar o acervo de conhecimentos científicos e intelectuais, por meio de pesquisas; aplicar conceitos e teorias para solução de problemas ou por meio da educação; assegurar a difusão sistemática desses conhecimentos.” (CBO, 2010, p. 143). A maioria das ocupações deste grande grupo requer competências nível quatro da Classificação Internacional Uniforme de Ocupações – CIUO 88¹⁴.

No grupo, estão compreendidos pesquisadores e profissionais policientíficos; profissionais das ciências exatas, físicas e da engenharia; profissionais das ciências biológicas, da saúde e afins; profissionais do ensino;

¹⁴ Na classificação internacional, o nível 4 abrange as profissões de nível superior (CBO, 2010, p.16).

profissionais das ciências sociais e humanas; comunicadores, artistas e religiosos. O grupo não compreende trabalhadores de qualquer outro nível de competência profissional que apoiam trabalhos artísticos como, por exemplo, camareira de teatro e técnico de som. A seguir, trazemos tabela com a descrição das atividades.

Família	Título	Descrição Sumária	Formação e experiência	Condições gerais de exercício	Recursos de trabalho
Profissionais do Jornalismo	Editor (Editor assistente; Editor de área; Editor de arte; Editor de imagem;); Jornalista (Correspondente de jornal; Correspondente de línguas estrangeiras; Diretor noticiário; Editorialista; Roteirista de jornal); Produtor de texto; Repórter exclusivo rádio e televisão (Repórter cinematográfico); Revisor de texto. Obs: Descrevemos aqui apenas aquelas que podem ser exercidas especificamente na televisão. p. 377	Recolhem, redigem, registram através de imagens e de sons, interpretam e organizam informações e notícias a serem difundidas, expondo, analisando e comentando os acontecimentos. Fazem seleção, revisão e preparo definitivo das matérias jornalísticas a serem divulgadas em televisão. p.377	O exercício dessas ocupações requer formação em jornalismo. p.377	Os profissionais trabalham exercendo funções variadas dentro da área jornalística, nos diversos meios de comunicação, sejam eles de caráter público ou privado. Costumam desenvolver suas atividades em equipe, em horários regulares ou não, e seus vínculos de trabalho podem ser como empregados ou autônomos. Em algumas atividades, alguns profissionais podem estar sujeitos aos efeitos do trabalho sob pressão por prazos, do ruído intenso, da exposição prolongada à radiação proveniente dos monitores de computadores e a lesões por esforços repetitivos. p. 377	Agências de notícias; Agenda endereços; Biblioteca/videoteca; Blocos de anotações; Cabide de jornais - arquivo; Câmara fotográfica digital; Carro; Cd e disquetes; Centros de documentação; Correspondentes estrangeiros. p. 378
Profissionais da escrita	Autor roteirista (adaptador de obras para televisão, autor roteirista de televisão; Autor roteirista multimídia; Dramaturgista) p. 389	Escrevem textos literários para publicação, representação e outras formas de veiculação e para tanto criam projetos literários, pesquisando temas, elaborando esquemas preliminares. Podem buscar publicação ou encenação da obra literária bem como sua divulgação. p. 389	O exercício do trabalho não requer formação escolar definida, sendo imprescindível o domínio da língua, bem como das linguagens específicas aos vários veículos de comunicação para os quais se pode escrever, como teatro, TV, cinema. etc. É frequente a ocorrência de profissionais autodidatas. p.389	Desenvolvem a escrita, trabalho intelectual e subjetivo, tanto no conteúdo, como na forma de organizá-lo e desenvolvê-lo. Trabalham geralmente como autônomos, podendo exercer outras atividades de forma concomitante à escrita. São encontrados em várias atividades econômicas, entre elas, no ensino e nas atividades culturais e recreativas. Costumam trabalhar sozinhos - exceção feita aos autores roteiristas que trabalham em equipes interdisciplinares, em geral, em horários irregulares. Os processos de concepção e criação são partes importantes do seu trabalho, assim como as habilidades de organização, pesquisa, observação e reflexão. p.389	Computador; Dicionário; Iluminação; Livros; Máquina de escrever; Papel. p.390

Família	Título	Descrição Sumária	Formação e experiência	Condições gerais de exercício	Recursos de trabalho
Comentaristas e repórteres de rádio e televisão	Âncora de televisão; Comentarista de televisão; Locutor de televisão; Repórter de televisão. p. 393	Apresentam programas de televisão, ancorando programas, nos quais interpretam o conteúdo da apresentação, noticiam fatos, leem textos no ar, redigem a notícia, narram eventos esportivos e culturais, tecem comentários sobre os mesmos e fazem a locução de anúncios publicitários; entrevistam pessoas; anunciam programação; preparam conteúdo para apresentação, pautando o texto, checando as informações, adaptando-se aos padrões da emissora e do público alvo; atuam em rádio, televisão e eventos, bem como em mídias alternativas como cinema e internet. p. 393	O exercício dessas ocupações requer curso superior, sendo atualmente, a locução de rádio e TV, principalmente de programas jornalísticos, uma atividade desempenhada por profissionais com formação em Jornalismo. No caso específico de locutores, apenas os profissionais com formação em Jornalismo podem redigir e comentar a notícia, em função da legislação e regulamentação da profissão. Portanto, os locutores sem formação em Jornalismo foram sendo gradualmente substituídos nos noticiários de rádio e TV. Quando necessário também se habilitam como radialistas, fazendo cursos de locução de até duzentas horas/aula ou de radialista em nível técnico e superior. Varia de um a dois anos a experiência profissional para os locutores e narradores de televisão, de quatro a cinco anos para o locutor publicitário de rádio e TV e mais de cinco para o comentarista e âncora de rádio e TV para o pleno desempenho das atividades. p. 393	Atuam na área de atividades recreativas, culturais e desportivas. Executam suas funções como empregados com carteira assinada. São profissionais multifuncionais, que atualmente participam integralmente do processo, desde a produção até a apresentação da notícia, que trabalham em equipe, com supervisão ocasional, em ambiente fechado ou a céu aberto, no caso do comentarista de TV. A maioria dos profissionais trabalha em várias emissoras de TV, apresentando diversos programas, cumprindo horários flexíveis (manhã, noite, tarde, diariamente, etc.), podendo trabalhar também a distância. Eventualmente, trabalham sob pressão, levando à situação de estresse constante e expostos a ruído intenso, a radiação (locutor de TV) e a altas temperaturas (narrador em programas de TV e repórter de TV). p. 393, 394	Câmera; Gravador; Microfone; Monitor; Telefone. p. 394
Produtores artísticos e culturais	Produtor de televisão (Produtor de imagem; Produtor de programa; Produtor de som). Tecnólogo em produção audiovisual (Tecnólogo em produção audiovisual para TV; Tecnólogo em produção multimídia.) p. 399	Implementam projetos de produção audiovisuais - televisão, e multimídia. Para tanto criam propostas, realizam a pré-produção e finalização dos projetos, gerindo os recursos financeiros disponíveis para o mesmo. p. 399	Essas ocupações não demandam nível de escolaridade determinado para seu desempenho, sendo possível que sua aprendizagem ocorra na prática. Seguindo a tendência de profissionalização que vem ocorrendo na área das artes, contudo, pode-se afirmar que, cada vez mais será desejável que os profissionais apresentem escolaridade de nível superior. p. 399	Trabalham em atividades culturais, em empresas públicas ou privadas, como empregados ou prestadores de serviços. As habilidades de pesquisa, organização, supervisão e de relacionamento interpessoal são importantes para o exercício das suas atividades, que se desenvolvem predominantemente em equipes e em horários irregulares .p.399	Back up; Cabos para áudio e vídeo; Celular; Equipamentos de captação de som direto; Equipamentos de iluminação e maquiagem; Filmadoras e lentes; Mesa de som; Microfones; Monitor de áudio e vídeo; Recursos de informática (hardware e software). p.400

Família	Título	Descrição Sumária	Formação e experiência	Condições gerais de exercício	Recursos de trabalho
Diretores de espetáculos e afins.	Diretor de programas de televisão p. 401	Os diretores de televisão dirigem, criando, coordenando, supervisionando e avaliando aspectos artísticos, técnicos e financeiros referentes a realização de programas de televisão e rádio, vídeos, multimídia e peças publicitárias. p. 401	Para o exercício dessas ocupações requer-se, no mínimo, o ensino médio e curso profissionalizante de até duzentas horas/aula (iluminador e operador de câmera de TV e vídeo) e curso técnico de nível médio (diretor de fotografia). O desempenho pleno das atividades ocorre após três ou quatro anos de experiência. p. 401	Trabalham em atividades culturais e recreativas e em outras atividades empresariais. Há intensa mobilidade entre as funções diretor de cinema, TV, vídeo e teatro, sendo que muitos profissionais ora atuam em um veículo ora em outro e também atuam eventualmente como produtores ou atores, de forma concomitante ou isoladamente. De forma geral, predomina o vínculo como empregado, entre diretores de TV e rádio e, como autônomo, para as demais ocupações. Suas atividades se desenvolvem em equipes, em horários não regulares e alguns profissionais podem estar sujeitos aos efeitos do trabalho sob ruído intenso, altas temperaturas e grandes alturas. p. 401	Câmera de vídeo; Computador; Discos; Estúdio; Fax; Filmes; Internet; Livros especializados e outras publicações da área; Telefone p. 401
Captadores de imagens em movimento	Iluminador (televisão); Operador de câmera de televisão. p. 645	Captam imagens pelas câmeras de vídeo para a realização de produções televisivas e multimídia, com teor artístico, jornalístico, documental e publicitário. Captam imagens em movimento; interpretam visualmente o roteiro; executam conceito fotográfico e organizam produção de imagens, dialogando constantemente com a equipe de trabalho. p. 645	Para o exercício dessas ocupações requer-se, no mínimo, o ensino médio e curso profissionalizante de até duzentas horas/aula (iluminador e operador de câmera de TV e vídeo). O desempenho pleno das atividades ocorre após três ou quatro anos de experiência. p. 645	Trabalham em atividades culturais, desportivas e de entretenimento, em empresas privadas ou públicas, fundações e órgãos da administração pública, como assalariados ou por conta própria. O trabalho é desenvolvido em equipe, sob supervisão permanente, nos mais diversos ambientes, em horários irregulares. No exercício de algumas atividades, podem permanecer em posições desconfortáveis por períodos prolongados, bem como estar expostos aos efeitos de ruído intenso, altas temperaturas, grandes alturas e sujeitos a pressões por cumprimento de prazos. p. 645	Câmeras de vídeo e cinema; Filtros de lente; Fita de vídeo e filme; Fotômetro; Lentes; Refletores de iluminação. p. 646
Técnicos em montagem, edição e finalização de filme e vídeo	Editor de TV e vídeo (Operador de vídeo); Finalizador de vídeo (Compositor de imagens); Criador	Estruturam narrativas de vídeos; editam imagens e áudio; criam efeitos especiais. Assessoram pós-	Para exercer essas atividades requer-se escolaridade de nível médio e cursos profissionalizantes ou experiência	Trabalham em produtoras independentes de pequeno porte e produtoras de grande porte, como redes de	Computador e periféricos; Ilha de edição linear; Lápis dermatográficos; Monitor de vídeo;

	de efeitos visuais; Pós-produtor de TV e vídeo. p. 661	produção, listando planos montados e indicando procedimentos para edição de som. Supervisionam finalização. p. 661	equivalentes na área, oferecidos por instituições de formação profissional. O exercício pleno das atividades ocorre após três ou quatro anos de experiência. p. 661	televisão. Atuam tanto na esfera privada como na pública. Trabalham em horários irregulares e locais fechados, individualmente, sob supervisão ocasional. O trabalho é exercido com registro em carteira ou por conta própria. No exercício de algumas atividades, estão sujeitos a forte pressão, levando a estresse constante. p. 661	Moviola; Sistema de edição não linear digital; Softwares de edição, finalização e composição; Vídeo tape recorder (vcr). p. 661
--	---------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Fonte: CBO, 2010 (adaptado)

3.3 CPqD: perfis profissionais para televisão digital

Alguns estudos foram desenvolvidos com o intuito de mapear novas competências e perfis profissionais para televisão digital. Um dos mais proeminentes na área foi realizado pelo Centro de Pesquisa e Desenvolvimento em Telecomunicações – CPqD, no ano de 2006, através do “Plano de Capacitação”, relatório que propõe uma política de desenvolvimento de Recursos Humanos para suporte à implantação e exploração da Televisão Digital Terrestre no Brasil. (CPqD, 2006)

Este relatório faz parte do Modelo de Referência para Televisão Digital Terrestre no Brasil, produzido através de convênio do CPqD com o Fundo para o Desenvolvimento Tecnológico das Telecomunicações (Funttel), vinculado ao Ministério das Comunicações. O Modelo de Referência tem como objetivo “apoiar a decisão do governo quanto à introdução da televisão digital terrestre no Brasil” (CPqD 2006), e inclui estudos sobre a cadeia de valor da televisão, os impactos da tecnologia digital na política regulatória e industrial, além de pesquisas sobre mapeamento da demanda e o panorama mundial dos modelos de implantação e exploração do serviço (OBSERVATÓRIO DA IMPRENSA, 2005).

No Plano de Capacitação proposto pelo CPqD, é apresentado um “modelo de competências” que indica a necessidade de formação de vinte novos perfis profissionais para suportar a implantação e exploração da televisão digital no Brasil. Segundo o relatório,

O investimento em formação de recursos humanos faz-se necessário para fortalecer todos os elos da cadeia de valor do setor televisivo no

Brasil, aumentando a competitividade e a produção de conteúdos locais, que é um dos objetivos do decreto que instituiu o projeto (do Sistema Brasileiro de Televisão Digital) (CPqD, 2006, p.3).

Dentre as principais características levadas em conta no relatório para elaborar os perfis, destacamos:

- com as mudanças tecnológicas e atualizações contínuas, a implantação de novos serviços segue a tendência da disseminação da informática, que é a constante evolução. Portanto, os profissionais de televisão digital devem seguir essa tendência
- a tecnologia envolvida na cadeia de valor da televisão digital incorpora conhecimentos de áreas correlatas como informática, radiodifusão e telecomunicações, então a formação de recursos humanos deve privilegiar a interdisciplinaridade. Profissionais de cada uma dessas áreas podem ser aproveitados na televisão digital, bem como profissionais com treinamento para televisão digital poderiam passar por essas áreas.
- A formação de recursos humanos também deve se basear nos aspectos econômicos e culturais do Brasil, promovendo a riqueza cultural do país e apoiando o desenvolvimento de novas alternativas econômicas através da implantação da TVD.

O objetivo principal da política de formação de recursos humanos elaborada pelo CPqD é desenvolver massa crítica para implantação da televisão digital no Brasil, e também apoiar o desenvolvimento industrial em áreas estratégicas (CPqD, 2006, p.6). Ainda destacamos os objetivos específicos propostos:

Garantia de formação continuada dos profissionais envolvidos com toda a cadeia de valor da televisão digital; estímulo à complementação curricular de cursos universitários tradicionais e de educação profissional de nível médio, com disciplinas extras de especialização nas áreas envolvidas; perspectiva de atendimento das necessidades de formação de recursos humanos em todos os períodos de implantação e operacionalização da televisão digital, atendendo às necessidades imediatas e de médio e longo prazos, de forma permanente e planejada para o atendimento da demanda; constituição de uma base de competência nacional capaz de consolidar a TV brasileira como referência no mercado internacional; união das diferentes áreas de conhecimento em torno do objetivo de impulsionar a indústria nacional de produtos de alto valor agregado; formação de recursos humanos capazes de desenvolver soluções de inclusão social; desenvolvimento de uma rede de educação a distância, a partir de sua utilização como estratégia de formação e capacitação dos recursos humanos necessários à implantação e exploração da televisão digital terrestre no Brasil; capacitação de recursos humanos tanto para pesquisas e consolidação de tecnologias nacionais como para fazer frente a uma possível convergência tecnológica e empresarial dos serviços de comunicação; fornecimento de mão de obra capacitada, proporcional à expansão dos serviços da televisão digital e capaz de atender o ingresso de novas empresas de tecnologia no mercado brasileiro. (CPQD, 2006, p.6)

A metodologia utilizada para elaboração das demandas incluiu análise de perfis de países onde a televisão digital já foi implantada; identificação dos atores da cadeia de valor da televisão digital no Brasil; entrevistas com 43 empresas de todos os setores da cadeia de valor da televisão digital no Brasil, e por fim, identificação de tecnologias envolvidas para identificar áreas de conhecimentos correlatas.

Descreveremos a seguir os perfis profissionais sugeridos pelo plano de capacitação do CPqD. Dentre os vinte perfis descritos no relatório, relacionamos na tabela abaixo os seis correspondentes à produção de conteúdos para televisão digital, por ser este o foco do nosso trabalho.

Perfil	Contexto (Mudanças)	Tarefas atribuídas ao cargo	Habilidades Requeridas	Formação necessária	Demanda
Autor/ Roteirista de programas interativos para televisão digital	Formato diferenciado dos programas, com receptor ganhando mais relevância. Televisão deixa de atender a massa para atender a camadas específicas da população, que deve se tornar mais exigente com relação à oferta de conteúdos - conforme os recursos de interatividade forem assimilados.	O profissional deverá conceber um programa interativo desde o seu início. Suas atividades incluem, além da concepção, a criação de um roteiro que explicita o formato do programa.	As habilidades bastante generalistas, com uma visão geral de como funciona a interatividade na televisão digital, quais os recursos disponíveis, o que é possível fazer e quais as limitações impostas pelo equipamento, pelo software e pelos meios de transmissão. Bom conhecimento da linguagem escrita e oral.	Cinema, jornalismo e publicidade, pois boa parte desses cursos dispõe de disciplinas de roteiro.	Não deve sofrer muitas mudanças na fase de implantação. Quando a interatividade alterar a concepção dos conteúdos audiovisuais, a produção tende a crescer. O desenvolvimento de tecnologias que aperfeiçoem a interatividade e possibilitem o acesso do público a fluxos de dados passíveis de serem armazenados e processados vai aumentar a demanda.
Diretor/ Produtor de programas para televisão digital de alta definição	Duas mudanças merecem destaque: o formato da tela de alta definição, na proporção 16:9 (mais próxima da de Cinema) e a	Conceber programas desde o sua concepção até a finalização, cuidando da fotografia, enquadramento de tela, cenografia, maquiagem.	Padrões e técnicas de produção de vídeo digital, teorias da imagem, linguagem, tecnologia e produção em vídeo e televisão, e	Cursos de Jornalismo, Comunicação (incluindo Publicidade e Propaganda) e Cinema.	A demanda vai depender da adoção ou não do padrão de HDTV pelo sistema de TV Digital do Brasil, sendo que a curva de demanda torna-se ascendente a

	<p>qualidade das imagens. Isso exige um cuidado muito maior na finalização do programa, considerando também luminosidade, maquiagem e cenografia. O formato de tela implica em algumas mudanças na fotografia, em especial o enquadramento.</p>		<p>disciplinas que abordem técnicas de estúdio de televisão. Compreensão da geração e a transmissão de sinais de vídeo digital e TV de alta definição (HDTV).</p>		<p>partir da implantação comercial da TVD e se mantém de forma acentuada nas etapas seguintes, o que justifica uma formação em cursos de extensão ou de especialização, tendo como público alvo os diretores e produtores que já atuam em televisão.</p>
<p>Diretor/ Produtor de programas e serviços interativos para televisão digital</p>	<p>A interatividade, principal atrativo do modelo de TVD brasileiro, é a característica principal desta atividade profissional, ainda inexistente no Brasil.</p>	<p>Dirigir a equipe que irá produzir um programa orientado por recursos e serviços interativos.</p>	<p>Lidar com o canal de retorno, ter noções de linguagens de programação e dos padrões que permitam realizar os serviços interativos, além de uma sólida formação na produção de audiovisuais. Conhecimento em novas formas de comunicação – hipertextos, internet, mídias on-line, também é requerido.</p>	<p>Cursos de Comunicação Social, em diversas habilitações: Cinema, Jornalismo, Publicidade e Propaganda e Relações Públicas. O diretor de programas interativos tem uma formação generalista e é um profissional ainda inexistente no mercado, pois depende da adoção da interatividade no sistema de TVD</p>	<p>O nível de interatividade que surgir com a evolução da TVD será determinante para a necessidade de formar mais profissionais. Com o final da etapa de testes e o início da implantação comercial, surge a necessidade de disponibilizar programas e serviços interativos. Ocorrera um aumento de demanda para este profissional, que se mostra crescente em todas as etapas de implantação da TVD, uma vez que sempre haverá necessidade de desenvolvimento de novos programas ou produtos específicos para a TVD.</p>

<p>Desenvolvedor de aplicações para televisão digital</p>	<p>A televisão digital com recursos de interatividade implica na construção de telas navegáveis e a possibilidade de enviar software para as URDs permite uma interatividade local semelhante à de um CD-Rom ou de DVD com materiais extras (informações em texto, perguntas e respostas, por exemplo</p>	<p>Criação de aplicações para TVD</p>	<p>Conhecimentos que vão desde a computação até a programação visual e design. As habilidades requeridas deste profissional são fortemente calcadas no domínio de linguagens de alto nível orientadas a objeto, além das ferramentas de autoria e conhecimentos de programação visual e design.</p>	<p>Cursos na área de informática, através dos cursos de Ciência da Computação e Sistemas de Informação, e as relacionadas com Comunicação, através dos cursos de Jornalismo, Publicidade e Propaganda e Design.</p>	<p>diretamente atrelada à evolução da televisão digital e à interatividade que se tornará possível. A procura por desenvolvedores de aplicações será pequena no começo, aumentando constantemente até se estabilizar - caso não ocorram novas aplicações interativas.</p>
<p>Gerenciador de Direitos Autorais</p>	<p>A discussão sobre os direitos autorais ainda está incipiente nas principais emissoras do país. Como nenhuma delas trabalha com armazenamento o totalmente digital, o assunto ainda não ganhou contornos de prioridade nas políticas das empresas de radiodifusão.</p>	<p>O profissional que gerencia os direitos autorais tem como função principal planejar estrategicamente as técnicas de segurança que serão adotadas, garantindo que a recepção de programas da televisão digital respeite as leis de propriedade intelectual. Uma vez elaboradas, essas estratégias são repassadas ao pesquisador e desenvolvedor de políticas e mecanismos de segurança.</p>	<p>Conhecimentos de informática e produção de conteúdo para televisão digital, aliados ao conhecimento de propriedade intelectual, direito eletrônico, regulamentação e políticas de Gestão de Conteúdo Digital, do inglês DRM (Digital Rights Management) dentro das emissoras.</p>	<p>Cursos de direito, sistemas da Informação, ciência da informação, comunicação social, e similares.</p>	<p>A demanda é relativamente alta no começo, devendo aumentar ainda mais com o passar do tempo. Assim, a formação desse perfil deve ser rápida, proporcionando tanto a consolidação de conhecimentos na área de direitos autorais como a indicação de rumos nas políticas de DRM dentro das emissoras. Os cursos de especialização seriam os mais adequados nesse caso, voltados para profissionais das áreas de Administração, Ciência da Informação e Sistemas de Informação, já com experiência gerencial.</p>

Publisher de produtos multimídia (áudio, vídeo e aplicações)	Perfil profissional que, em se tratando do mercado televisivo, praticamente não existe no país.	A palavra, de origem inglesa, significa 'editor' e indica o responsável pela transformação de um programa em produto final, que pode ser negociado e vendido para as emissoras.	Conhecimento básico e generalizado em tecnologias envolvidas na televisão digital, Publicidade, Propaganda e Marketing.	Cursos ligados à área de Comunicação, mais especificamente à Publicidade, Propaganda e Marketing	A demanda por este perfil é crescente, em virtude da televisão digital permitir a ampliação do número de programas simultâneos, além da inclusão de outros produtos, como aplicações interativas. A possibilidade de um maior volume de produtos e programas amplia continuamente a demanda para o publisher, até a consolidação. O publisher é um profissional pouco difundido no Brasil e no mercado de televisão é praticamente inexistente. Portanto, a demanda por esse perfil está fortemente condicionada a algumas mudanças mercadológicas que podem vir a ocorrer com a televisão digital.
---------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Fonte: CPqD, 2006

3.4 Perfis do CPqD, funções da CBO e competências: considerações

O cenário traçado pelo CPqD mapeia funções que surgiriam com a implantação da televisão digital, portanto, não poderiam estar inseridas na CBO.

Os novos perfis sugeridos pelo CPqD, se surgirem efetivamente nas TVs após a digitalização, deverão ser exercidos majoritariamente por profissionais que já trabalhavam na área antes desse período, já que a demanda da televisão digital não “esperará” que novos profissionais especificamente direcionados para esse meio se formem. Portanto, os profissionais já relacionados pela CBO talvez possam cumprir algumas das funções diagnosticadas pelo CPqD: o autor roteirista, por exemplo,

pode ser preparado através de cursos de qualificação complementares para ser também um roteirista de programas interativos.

Sob o âmbito das competências, tanto na CBO quanto nas novas funções relacionadas pela CPqD são privilegiados os conhecimentos formais necessários para se exercer as funções, considerando-se a formação o principal elemento para capacitar profissionais para trabalharem em televisão digital.

Com base nas várias visões de competência abordadas nesse capítulo, estabelecemos que a qualificação através de faculdade ou cursos complementares é apenas um dos elementos necessários para formar um profissional competente em televisão digital, sendo que o contexto empresarial e aspectos subjetivos do indivíduo também são essenciais para a formação das competências dos profissionais. Essa visão norteará o nosso estudo na identificação das demandas profissionais da TV Brasil e na construção do mapa de competências para seus profissionais.

4. DEMANDAS PROFISSIONAIS NA TV BRASIL: RESULTADOS

4.1 Instrumento de coleta de dados

Foram realizadas entrevistas semi-estruturadas com cinco gestores de diferentes áreas da TV Brasil, com os seguintes objetivos:

- Identificar em que fase a TV Brasil está em relação à digitalização, identificando questões técnicas, possíveis dificuldades, projetos para televisão digital em desenvolvimento.
- Identificar se a digitalização causou alterações na lógica de produção de conteúdos na TV Brasil.

As informações obtidas por meio dessas entrevistas nos servirão de base para avaliar, num primeiro momento, como os perfis do CPqD se aplicam à realidade da TV Brasil. Essa análise será importante para fazermos mapeamento de competências necessárias para o cumprimento de demandas profissionais para a produção de conteúdo identificadas na TV Brasil.

Os gestores entrevistados seguem relacionados abaixo:

	Área	Função
Gestor 1	Diretoria de Produção	Diretor de Produção
Gestor 2	Diretoria de Jornalismo	Gerente de Jornalismo
Gestor 3	Diretoria de Jornalismo	Gerente de Operações
Gestor 4	Diretoria de Jornalismo	Gerente de Redação
Gestor 5	Superintendência de Rede	Coordenador de Engenharia

4.2 A televisão digital na produção de conteúdos da TV Brasil

4.2.1 Resumo das entrevistas

Principais tópicos abordados	Informações obtidas (resumo)
Dificuldades de ordem tecnológica	<ul style="list-style-type: none"> • TV Brasil/SP foi montada um ano depois da implantação da televisão digital, já foi criada com equipamentos digitais e com processos de produção totalmente digitalizados: captação e edição digital. Atualmente somente a praça de SP está digitalizada, Rio e Brasília estão em fase de digitalização. (gerente de Operações) • Emissoras parceiras não possuem condições técnicas para digitalizar, o que é um entrave para a abrangência de alcance do sinal digital da TV Brasil (gerente de Jornalismo) • A primeira fase da digitalização na TV Brasil é alcançar qualidade e alcance de sinal. Somente depois disso a TV deverá se voltar para a implantação da interatividade. (gerente de Operações)
Conteúdos para televisão digital	<ul style="list-style-type: none"> • O aplicativo “Portal EBC”, desenvolvido pela Engenharia não teve participação da produção de conteúdo, mas abriu caminho para o envolvimento desses profissionais no desenvolvimento de aplicativos, através do planejamento de conteúdo para essa plataforma. Existe muita demanda na produção de conteúdo para aplicativos interativos; só depende da produção de conteúdo se articular para incluir esse recurso em seus projetos” (coordenador de Engenharia) • O jornalismo ainda não tem projetos de conteúdos para aplicativos interativos. Isso deve acontecer quando a TV pública alcançar milhões de usuários com possibilidade técnica de dar retorno ao conteúdo interativo. Esse tipo de produção será mais robusta, para captação de detalhes. Exemplo: interação que permita ao telespectador assistir a apresentação de uma orquestra e escolher em um determinado momento ouvir apenas um naipe de instrumentos. Isso demandaria uma captação de som diferenciada, seria um produto caro. Esse tipo de produção acontecerá a partir do momento em que houver grande audiência para ela, não posso produzir para meia dúzia de pessoas, não há dinheiro o suficiente para isso. Tudo depende do sinal chegar até a casa do telespectador. (gerente de Operações) • A Diretoria de Produção já se planeja para incluir aplicativos nos projetos que estão sendo fechados com terceiros. Para todos os projetos negociados onde são cabíveis a utilização de aplicativos, esse termo é especificado na negociação e no contrato, não necessariamente que o produtor desenvolva o aplicativo, mas que ele ceda os direitos daquilo para que a TV Brasil possa desenvolver os aplicativos. (diretor de Produção) • Existe um projeto sendo desenvolvido atualmente pela Diretoria de Produção da TV Brasil em parceria, que consiste num produto-modelo pensado totalmente voltado para o modelo de televisão digital desde o modelo de captação, até tamanho dos bonecos, e diluição de custos. Será uma série voltada para crianças em idade pré-escolar, onde personagens – bichos típicos da Amazônia - discutirão temas de sustentabilidade. O projeto abrange desenvolvimento de aplicativos interativos e licenciamento de produtos vinculados à série - shampoo, sabonete, escova de dente, mochila, caderno, lápis, aplicativo para celular, CD, DVD. (diretor de Produção)

Lógica de Produção	<ul style="list-style-type: none"> • Ganho de produtividade: é possível produzir mais com menos equipamento e o mesmo número de pessoas de antes. (gerente de Operações) • Ganho de qualidade e agilidade na edição: para se fazer uma edição analógica, era preciso copiar a matéria para uma fita, depois copiar novamente (...) para ter o pedaço que você queria consertar. Isso causava perda em qualidade gastava cinco vezes mais tempo. (gerente de Operações) • Inovação de linguagem: A captação digital permite “correr riscos” com a linguagem e com a edição, porque o vídeo digital pode ser editado infinitas vezes sem perda de material ou de qualidade (...) A digitalização permite uma linguagem fragmentada, quebrada, desconstruída e que é similar à comunicação dessa nova geração (diretor de Produção) • Fazer jornalístico: Algumas ferramentas novas vão existir, e vão exigir profissionais habilitados para entendê-las. Porém, o conteúdo propriamente dito não vai mudar, ele vai ser só adequado a determinados formatos. Quando mais o jornalista tiver a habilidade de usar a ferramenta, melhor. Mas o “fazer-jornalístico”, contar uma história, informar, a habilidade pra reportar determinado assunto, isso não muda, sempre foi da mesma forma. (gerente de Redação)
Perspectivas futuras	<ul style="list-style-type: none"> • A TV Brasil vai ter um papel diferenciado em relação às TVs Comerciais no âmbito da TV interativa. As TVs comerciais estão usando a interatividade para vender anúncio. Na TV Brasil a interatividade pode ter um papel muito forte na educação, na prestação de serviços públicos. (gerente de Jornalismo) • Quebra na linearidade da TV: TVs comerciais são presas a um padrão que depende da linearidade das narrativas para obter lucro, pois o objetivo é segurar a audiência até o momento do break comercial. A TV pública não tem compromisso com essa linearidade então poderá arriscar mais. Em termos de conteúdo, é uma liberdade e um desafio. (gerente de Jornalismo) • Redução de funções: logo o repórter vai poder produzir o texto e editar o vídeo no seu próprio computador. É tendência que funções como editor de texto e imagem acabem, principalmente no dia-a-dia do jornal. É uma tendência também pra reduzir custos. (gerente de Jornalismo)

4.2.2 Perfis do CPqD na realidade da TV Brasil

Com base nas informações coletadas nas entrevistas semi-estruturadas, avaliaremos a seguir de que forma os perfis do CPqD se adequam à realidade da TV Brasil.

A) Autor/ Roteirista de programas interativos para televisão digital: ainda não há o planejamento de programas jornalísticos incluindo interatividade por meio de aplicativos, portanto, essa demanda ainda não é observada na área do jornalismo. Por outro lado, os programas especiais já estão sendo planejados

levando em conta a inclusão de interatividade, tanto via aplicativos para Ginga tanto via interação com outras mídias. Portanto, os roteiros dos programas já devem considerar a interação como parte integrante das narrativas, o que demonstra que existe demanda para o perfil na área da produção de programas especiais da TV Brasil.

B) Produtor/diretor de televisão digital de alta definição: No caso do jornalismo diário praticado na TV Brasil, a alta definição não tem muito a acrescentar em ganho de informação. As matérias da TV Brasil têm em média 2 minutos de duração, então não há tempo hábil para o planejamento de cenografia e fotografia. Por outro lado, os programas jornalísticos que tendem para o formato de documentário podem se beneficiar de um produtor/diretor especializado na TV de alta definição, já que a qualidade da imagem é um recurso que pode ser melhor explorado nesse formato. Já no âmbito dos programas especiais, grande parte deles é gravado em estúdio, e alguns já estão sendo gerados em alta definição, o que demandará cuidados específicos na fotografia, cenografia e maquiagem adequados à qualidade da imagem que vai ser exibida. A demanda por um produtor/diretor especializado produção de alta definição se aplica então nesse contexto.

C) Diretor/ Produtor de programas e serviços interativos para televisão digital: conforme exposto anteriormente, conteúdos jornalísticos ainda não estão sendo planejados tendo em vista os aplicativos e serviços interativos, porém, existe intenção que isso ocorra futuramente, quando se resolverem as questões técnicas referentes a qualidade e abrangência do sinal. Portanto, atualmente essa demanda não se aplica à produção de jornalismo. Por outro lado, a produção de programas especiais da TV Brasil já prevê no planejamento de seus programas a inclusão de aplicativos, o que justifica a demanda desse profissional nessa área.

D) Desenvolvedor de aplicações para televisão digital: este perfil já existe na TV Brasil, e abrange os engenheiros que estão desenvolvendo os aplicativos da empresa. Vai demandar profissionais ligados à área de design para o planejamento de interfaces adequadas.

E) Gerenciador de direitos autorais: o método de aquisição de conteúdos da TV Brasil envolve os interesses de vários players: a própria emissora, as produtoras independentes e autores individuais. O gerenciador de direitos autorais deve garantir que os direitos de todos os envolvidos sejam contemplados, mas sem conflitos de interesses. Por exemplo: os contratos de parceria da TV Brasil com

produção independente já estão incluindo cláusulas onde produtores cedem à TV Brasil o direito de desenvolver produtos e serviços relacionados aos seus programas, procurando proteger os direitos do produtor sobre sua criação ao mesmo tempo em que garantem que a TV Brasil não tenha problemas legais em utilizar essa criação para criar aplicativos e serviços. Portanto, já existe demanda para esse profissional na TV Brasil.

F) Publisher: a função do publisher é transformar programas de TV em produtos mais completos, que incluam não só o programa, mas também aplicativos para esse programa e conteúdos complementares direcionados para outras mídias, pensando nas tendências do mercado de conteúdos. Na TV Brasil esses produtos já estão sendo planejados, portanto a demanda se aplica à realidade da emissora.

4.2.3 Mapeamento de competências

Conforme avaliamos anteriormente, todos os perfis diagnosticados pelo CPqD possuem algum nível de demanda na produção de conteúdo da TV Brasil. Portanto, consideramos que a emissora precisa preparar profissionais para atender esses perfis.

A avaliação do CPqD privilegia a qualificação formal como principal meio de preparar os profissionais competentes em atender aos perfis, porém, nosso referencial teórico nos permite afirmar que a qualificação formal é apenas um dos itens necessários para formar profissionais competentes: a construção das competências individuais depende também de habilidades técnicas e de motivações pessoais do indivíduo, do contexto organizacional e ainda, da capacidade do profissional de saber agir combinando todos esses elementos juntos.

Dessa forma, faremos a seguir uma proposta de mapa de competências para formação de perfis profissionais na produção de conteúdo para televisão digital, adequando os perfis do CPqD ao contexto da TV Brasil.

A proposta contempla três perfis: o autor/roteirista de programas interativos para televisão digital, o produtor/diretor de programas interativos e serviço para televisão digital e o produtor/diretor de TV em alta definição, sendo estes dois últimos condensados em um só perfil. A escolha justifica-se pelo fato de que o contexto necessário para o aumento da demanda por esses perfis já pode ser identificado com mais clareza na TV Brasil, principalmente por causa da existência

de aplicativos sendo desenvolvidos com um considerável sucesso e pelo envolvimento da produção de programas especiais em projetos que contemplam a interatividade.

Os demais perfis não foram contemplados, pois envolvem conhecimentos e habilidades que não poderiam ser avaliadas satisfatoriamente por este estudo, por pertencerem a áreas da computação, direito, publicidade, etc.

Foram consideradas na proposta três dimensões básicas identificadas em nosso referencial teórico como componentes da construção da *expertise*: conhecimentos, habilidades e atitudes.

Na dimensão dos “conhecimentos”, propomos conhecimentos que a empresa pode suprir por meio de qualificação interna ou externa. Na dimensão “habilidades”, são propostas capacidades que podem ser adquiridas por meio de treinamento técnico e experiência no exercício da função. Na dimensão “atitudes”, são propostas motivações pessoais relacionadas ao contexto específico da TV Brasil.

4.2.3.1 Proposta de mapa de competências para formação de perfis profissionais na produção de conteúdo para televisão digital na TV Brasil

Várias competências que entendemos como importantes para a formação de um perfil profissional da área de comunicação pública, como História, Cultura Popular, entre outras, não foram incluídas em nossa proposta de mapa de competências.

Pela questão do recorte de pesquisa, optamos por priorizar algumas competências relacionadas ao domínio técnico das funções identificadas, já que dificilmente conseguiríamos apenas neste estudo mapear todas as competências necessárias para essas funções: conforme vimos anteriormente em nossa revisão teórica, as competências não são definitivas ou estáticas, mas podem surgir e mudar de acordo com o contexto e necessidades do profissional e da empresa.

Perfil 1

Autor/Roteirista de programas interativos para televisão digital

CONHECIMENTOS	<ul style="list-style-type: none"> • Conhecimentos sobre a norma culta e informal da língua. • Conhecimentos na área da Comunicação e Linguagem. • Fundamentos de construção de roteiro para televisão e cinema. • Fundamentos e princípios da Comunicação Pública. • Conhecimentos na área de informática (edição de vídeos, mecanismos de busca e pesquisa na internet, editores de texto). • Entendimento sobre recursos disponíveis para televisão digital, o que é possível fazer e quais as limitações impostas pelo equipamento, software e meios de transmissão.
HABILIDADES	<ul style="list-style-type: none"> • Capaz de transmitir informação com apuro técnico e objetividade • Domina a linguagem escrita e oral • Domina a linguagem de variados meios de comunicação: televisão, internet, teatro, cinema • É “fluyente” em cultura digital: entende o funcionamento de novas tecnologias bem como utiliza-as com frequência, saber se comunicar utilizando mídias como redes sociais, entende como se comporta o público diante dessas novas mídias • Capaz de criar narrativas que integrem mais de uma mídia
ATITUDES	<ul style="list-style-type: none"> • Gosta e se identifica com sua função. • Identifica-se com a missão, valores e cultura da TV Brasil. • Pauta seu trabalho de acordo com os princípios da Comunicação Pública • Pretende se aperfeiçoar em sua função através de cursos de qualificação, pós-graduação, treinamentos, palestras, etc. • Sente-se parte do projeto de Comunicação Pública elaborado para o país, através da emissora. • Se sente satisfeito com sua função e remuneração. • Sente que seu trabalho é valorizado pela empresa

Perfil 2

Produtor/diretor de programas interativos/TV alta definição

CONHECIMENTOS	<ul style="list-style-type: none"> • Teorias da imagem, linguagem, tecnologia e produção em vídeo e televisão. • Técnicas de estúdio em televisão. • Conhecimento em novas formas de comunicação: hipertexto, internet, mídias on-line. • Conhecimento sobre funções das principais ferramentas e tecnologias da televisão digital. • Padrões e técnicas de produção de vídeo digital. • Compreensão sobre geração e transmissão de sinais de vídeo digital e TV de alta definição. • Noções de linguagens de programação e dos padrões que permitam realizar serviços interativos para televisão digital.
HABILIDADES	<ul style="list-style-type: none"> • Domina a linguagem escrita e oral. • Tem ampla capacidade de organização e supervisão. • Tem ampla capacidade de relacionamento interpessoal. • É capaz de assimilar conhecimentos de outras áreas que possam

	<p>influenciar positivamente na sua função.</p> <ul style="list-style-type: none"> • É capaz de realizar pesquisa em variados meios: como internet, bibliotecas, acervos, entre outros meios. Sabe os meios mais adequados para encontrar o tipo de informação que necessita. • É fluente em cultura digital: entende o funcionamento de novas tecnologias bem como utiliza-as com frequência, sabe se comunicar utilizando mídias sociais, entende como se comporta o público diante dessas novas mídias
ATITUDES	São as mesmas relacionadas no perfil 1

A seguir, sugerimos algumas estratégias para aplicação da proposta de formação dos perfis profissionais.

A) Profissionais abrangidos:

Os perfis relacionados na proposta de formação dos perfis profissionais abrangem principalmente profissionais das áreas de jornalismo, escrita, produção e direção artística e cultural. Na EBC, duas ocupações contempladas em concurso público fazem parte dessas áreas: o “Jornalista” e o “Produtor-executivo de TV, Rádio e Mídias Digitais”.

Abaixo, relatamos as atribuições resumidas para cada cargo, conforme o edital de concurso público para provimento de vagas de 5 de julho de 2011:

Ocupação: Jornalista	Principais tarefas: apurar, pautar, reportar, redigir e editar notícias e noticiários; coletar e checar informações por meio de leitura, pesquisa, entrevista e outros recursos de apuração jornalística; construir relacionamento com fontes de informação nos diversos setores da sociedade; propor e elaborar pautas; participar da programação das emissoras da EBC; redigir textos jornalísticos e releases; apresentar notícias e noticiários; contribuir com a Empresa em seu planejamento editorial de gestão; organizar e planejar coberturas jornalísticas. Trabalhar com acompanhamento, análise e seleção de matérias jornalísticas ou não, de mídias impressas, audiovisuais, inclusive web (multimídia), para produção, formação, incremento e atualização regular do Banco de Notícias, como clipping e outros produtos correlatos da EBC, além de desempenhar atividades afins e correlatas.
Ocupação: Produtor-executivo de TV, Rádio e Mídias Digitais	Principais tarefas: organizar, planejar e executar todos os processos de produção de peças de rádio, televisão e mídias digitais. Acompanhar grupo operacional durante a gravação ou transmissão de programas.

	<p>Coordenar atividades ligadas à produção de cenários, de sets de gravação ou de seleção de elenco, entre outras. Criar, pesquisar e desenvolver formatos e produtos para televisão, rádio e mídias digitais. Participar e acompanhar dos processos de edição e finalização de produtos videográficos, televisivos e sonoros. Conceituar e dirigir produtos audiovisuais, radiofônicos e para mídias digitais de acordo com o suporte e veículo de comunicação. Escrever roteiros para formatos audiovisuais e de rádio - documentários, ficções, institucionais, VTs e spots publicitários, programas de televisão – empregando técnicas e linguagens específicas de acordo com o suporte e mídia. Identificar demandas. Produzir, organizar e acompanhar captações para produtos documentais, ficcionais, institucionais e educativos, além de desempenhar atividades afins e correlatas.</p>
--	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Uma primeira análise das atribuições nos permite afirmar que elas são abrangentes e não privilegiam a seleção por funções ou por mídias. Os profissionais selecionados são direcionados para funções específicas quando entram na empresa, de acordo com as necessidades de mão-de-obra cada área e a experiência profissional do contratado.

No âmbito da TV Brasil, profissionais da ocupação de jornalista são majoritariamente direcionados para os telejornais e programas jornalísticos especiais sob responsabilidade da diretoria de jornalismo; e exercem principalmente as funções de repórter, produtor de jornalismo, editor de texto e editor de imagens. Um número menor de profissionais desse cargo atua na produção de programas culturais, artísticos, esportivos e infantis, sob responsabilidade da diretoria de produção, cumprindo principalmente as funções de produtor e roteirista/editor de texto.

Os profissionais com ocupação de produção-executiva são majoritariamente direcionados para programas culturais, artísticos, esportivos e infantis, exercendo principalmente as funções de produtor-executivo e diretores.

Além dos profissionais contratados por concurso, a EBC pode suprir a demanda por esses perfis contratando profissionais comissionados que já tenham adquirido essa preparação por conta própria, com a vantagem de que eles já virão “prontos” para dar andamento aos projetos. Porém, acreditamos que do ponto de vista estratégico, será benéfico para a TV Brasil preparar os profissionais

concursados para exercer essas funções, já que eles fazem parte do quadro permanente da empresa, o que dá mais garantias de que o conhecimento acumulado por esses profissionais continuará circulando na empresa a médio e longo prazo.

B) Conhecimentos:

Conforme expomos no capítulo 2, a EBC já tem iniciativas voltadas para a qualificação no âmbito da comunicação digital e televisão digital. A partir do mapeamento das competências, a empresa pode direcionar as iniciativas de qualificação para necessidades específicas, oferecendo cursos de aspecto mais aprofundado nas áreas de maior importância para cada perfil.

C) Habilidades:

A experiência acumulada ao longo do tempo de trabalho em conjunto com as aptidões dos indivíduos são dois fatores determinantes para a construção das habilidades. A empresa então pode otimizar o processo identificando em seus profissionais inclinações – o que chamamos de “talento” ou “vocação” - para as habilidades demandadas, e direcionando-os então para o aperfeiçoamento dessas inclinações. Também pode promover a convivência de profissionais mais experientes com os novos, favorecendo assim o compartilhamento de experiências, informação, e conhecimento técnico entre eles.

D) Atitudes:

As motivações pessoais do indivíduo são muito importantes para definir o nível de envolvimento dele com seu trabalho. Assim, é essencial para a empresa desenvolver estratégias para garantir um ambiente organizacional favorável para o profissional, que garanta não só o seu sustento, mas também sua satisfação pessoal com relação ao seu trabalho e função e dê perspectivas de crescimento profissional e financeiro. O aspecto de identificação com os valores da empresa também são essenciais nesse âmbito da TV Brasil é necessário internalizar nos profissionais os valores que pautam o trabalho de prestação de serviço público e buscar a identificação pessoal desses profissionais com tais valores.

É importante também a elaboração de um plano de carreiras satisfatório que dê a todos os profissionais possibilidades reais de aprendizado e crescimento na empresa, tanto na construção da carreira quanto na progressão salarial.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O cenário que se apresenta é duplamente desafiador no âmbito da televisão no Brasil: além das perspectivas de mudanças trazidas pela televisão digital, temos ainda o crescimento das mobilizações em torno do fortalecimento da televisão pública. Em dezembro de 2007 - mesmo dia em que começaram as transmissões da televisão digital em território brasileiro - nasce a TV Brasil, criada com a proposta de liderar o projeto de televisão pública para o país.

Podemos afirmar que a TV Brasil já está em um processo avançado de digitalização: a filial de São Paulo já tem toda a sua captação, edição e armazenamento digitais, enquanto as outras duas principais praças, Rio de Janeiro e Brasília, estão em processo de digitalização com previsão para finalização em 2014. A TV Brasil ainda vem se destacando no desenvolvimento de aplicativos interativos, o que foi reconhecido através de premiação no ano de 2012, com um prêmio da Sociedade Brasileira de Engenharia de Televisão (SET) para o aplicativo “Portal EBC”, desenvolvido no laboratório de transmissão de conteúdo interativo para televisão digital na praça de São Paulo. A prestação de serviço público através da televisão digital também está sendo contemplada no projeto que está testando conteúdos interativos entre 100 famílias beneficiárias do Bolsa Família.

No âmbito dos conteúdos da TV Brasil, pudemos verificar que a digitalização causou alterações na lógica de produção. As câmeras diminuíram de tamanho, o que dá mais flexibilidade para a equipe, e as mídias de armazenamento permitem gravar uma quantidade muito maior de material bruto. O material digital pode ser editado várias vezes sem a perda de qualidade e em muito menos tempo. O armazenamento digital permite o acesso praticamente imediato ao material bruto e sua disponibilização para edição. E como consequência de todos esses processos surge a inovação de linguagem: conteúdos com narrativas não-lineares, com uma estética desfragmentada similar à da internet.

Alguns programas da TV Brasil estão também inseridos na cultura da convergência midiática, através da interação com o público por redes sociais, incentivo à participação desse público através da sugestão de pautas e assuntos para os programas e no envio de conteúdo próprio. Dessa forma, o próximo passo na evolução tecnológica desses conteúdos será a assimilação dessa convergência diretamente através da plataforma TV, através da utilização dos aplicativos como

componentes dos programas televisivos.

Percebemos duas diferentes tendências com relação à inclusão de interatividade na produção de conteúdos da TV Brasil. Na área do jornalismo, essas tendências ainda ocorrem de forma “tímida”: já existe interação com redes sociais e compartilhamento de conteúdos na internet, mas ainda não existe o planejamento de incluir os aplicativos nos programas. Isso deve ocorrer somente a partir do momento em que for alcançada a qualidade e uma maior abrangência do sinal que justifique a alteração do formato da notícia por conta da demanda de participação de um público que já estará incluído nesse contexto. Já na área da produção de programas, existe uma preparação maior para o cenário da televisão digital, com programas sendo planejados para a inclusão de aplicativos interativos.

Ainda no âmbito da produção de conteúdos, destacamos um aspecto importante. Conforme já abordamos, os recursos tecnológicos como interatividade e alta definição serão importantes para destacar os conteúdos no cenário da televisão digital, porém será na qualidade e a criatividade que tais conteúdos se destacarão no amplo mercado cheio de possibilidades da televisão digital. O sistema de aquisição de conteúdos da TV Brasil, que envolve não só a produção interna de programas, mas também parcerias de coprodução com produtoras independentes e seleção de outros conteúdos através de *pitching*, a diferencia no mercado de televisão comercial que temos hoje no Brasil, onde a produção de conteúdos é verticalizada, com a emissora sendo também a produtora de praticamente todo o seu conteúdo. Esse tipo de produção verticalizada é um dos fatores responsáveis para a atual homogeneidade da programação das TVs comerciais, que insistem em modelos já consagrados pela audiência e com isso, deixam de privilegiar o interesse público em benefício de seus próprios interesses. Por outro lado, a aquisição de conteúdos de produtores diversificados beneficia a TV Brasil no sentido de que isso aumenta a diversificação dos conteúdos e é também um terreno fértil para o surgimento de produtos inovadores, isto é, que busquem “novas representações da sociedade que reconquistem as audiências” (CANNITO, 2010) e que atendam as demandas de minorias que não encontram espaço nas mídias comerciais.

Assim, podemos inferir que são amplas as possibilidades no âmbito da produção de conteúdos na TV Brasil dentro do contexto digital, o que demanda profissionais competentes na sua criação.

Assim, nosso estudo se propôs a identificar as demandas profissionais

para televisão no âmbito da produção de conteúdos da TV Brasil, por considerar que esse é um ponto estratégico para que a empresa obtenha sucesso em seus projetos de ser referência em comunicação pública para os próximos dez anos.

A questão das demandas profissionais já foi objeto de estudos logo no início das discussões da televisão digital, através de estudo feito pelo Centro de Pesquisa e Desenvolvimento em Telecomunicações (CPqD) em parceria com o Ministério das Comunicações. Portanto, foi feito num momento em que ainda não era possível observar com clareza se os perfis seriam realidade nas empresas, e de que forma eles se configurariam. Atualmente, já é possível analisar os alguns impactos do processo de implantação da televisão digital na produção de conteúdos e, portanto, avaliar se esses perfis serão realmente demandados nas TVs.

O estudo feito na TV Brasil e as entrevistas feitas com os gestores nos permitem afirmar que todos os perfis diagnosticados pelo CPqD já possuem algum nível de demanda no contexto da TV, especialmente na área de produção de programas. Roteiros já estão sendo planejados tendo em vista a inclusão da interatividade desenvolvida na emissora, contratos já são negociados levando em conta a possibilidade de inclusão de aplicativos, e projetos já estão sendo pensados para serem modelos de programas para televisão digital.

Assim, avaliamos que esses perfis se aplicam à atual realidade da empresa e, portanto, devem ser levados em conta na preparação dos profissionais para atender as demandas. Os perfis do CPqD privilegiam a qualificação como principal forma de preparar os profissionais, mas nossa revisão teórica na área das competências nos permite afirmar que isso não é suficiente na formação de um profissional competente.

De forma geral, a revisão teórica na área das competências nos permite afirmar que elas podem ser um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes internalizadas pelo profissional através de processos de aprendizado, aperfeiçoamento técnico e integração com o ambiente organizacional e também com seus pares e que afetam o seu desempenho (BOYATZIS 1982, 2008; MIRABILE, 1997; DURAND, 2000) ou ainda; o alcance ou superação de resultados esperados no trabalho, o que só é possível através da capacidade do profissional de selecionar e mobilizar adequadamente os conhecimentos, habilidades, atitudes e capacidades cognitivas na resolução de problemas e tomada de decisões no desempenho de sua função (ZARIFIAN, 1996, LE BOTERF, 2002).

Tendo isso em vista, fizemos uma proposta de mapa de competências que inclui dois perfis do CPqD identificados como demandas profissionais necessárias no atual contexto da TV Brasil. O mapeamento abrange conhecimentos, habilidades e atitudes para os perfis “autor/roteirista de programas interativos para televisão digital” e “produtor/diretor de programas interativos e TV de alta definição”, e estratégias iniciais que a empresa pode adotar para suprir as dimensões especificadas. Entendemos que o mapeamento não é completo, pois cada uma das dimensões contempladas envolve diferentes processos de aprendizagem, assimilação, integração e adoção que só poderão ser observados no dia a dia de trabalho do profissional, que é onde ele pode mobilizar todos os recursos nas diferentes situações que vai confrontar, principalmente levando em conta o contexto ainda em construção da produção de conteúdos para televisão digital.

Assim, o mapeamento de competências para formação de perfis profissionais seria um passo inicial na capacitação de profissionais para atenderem os perfis demandados na TV Brasil, e que pretende ser mais completo que o atual método de avaliação de competências vigente na empresa, que não privilegia especificidades das diferentes atribuições de cada função.

Acreditamos que uma proposta mais abrangente de construção de competências para os perfis profissionais demandados na produção de conteúdo da TV Brasil é um importante ponto estratégico para o projeto da empresa de se destacar no cenário televisivo brasileiro, e deve ser uma das primeiras questões a serem resolvidas dentro do seu planejamento estratégico. Sem a capacitação adequada dos profissionais, não será possível atingir resultados esperados como a “transmissão de conteúdo de excelência” através da “produção e aquisição de conteúdos inovadores, criativos e atrativos”.

Essa capacitação envolve diferentes dimensões e vão demandar um grande planejamento da TV Brasil para mobilizar de maneira eficiente os recursos humanos, tecnológicos e financeiros necessários para não só qualificar e reter os profissionais, mas também para promover um ambiente que estimule a inovação e a criatividade necessárias para fazer da TV Brasil um espaço real de experimentação de novos formatos e linguagens, um caminho necessário para transformá-la numa real alternativa ao modelo de televisão comercial que se consolidou em nosso país.

REFERÊNCIAS

- Aplicativo da EBC ganha prêmio da Sociedade Brasileira de Engenharia de Televisão. **Agência Brasil**. Distrito Federal, 22/08/2012. Disponível em <<http://www.ebc.com.br/sobre-a-ebc/sala-de-imprensa/2012/08/aplicativo-de-interatividade-da-ebc-ganha-premio-da-sociedade>> Acesso em 15 set. 2012
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DAS EMPRESAS PÚBLICAS, EDUCATIVAS E CULTURAIS. **A Entidade**: Conheça a Abepec. Disponível em: <http://www.abepec.com.br/?pg=txt&id=1&title=CONHE%20A%20ABEPEC>. Acesso em 12 dez. 2012.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE TELEVISÃO UNIVERSITÁRIA. **Associadas**. Disponível em: http://www.abtu.org.br/index.php?option=com_content&view=article&id=46&Itemid=2. Acesso em 15 dez. 2012.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE CANAIS COMUNITÁRIOS. **Associados**. Disponível em: <http://abccomorg1.webnode.com/associados/>. Acesso em 15 dez. 2012.
- BARROS, D. M. V. Educação a distância e as novas demandas ocupacionais. **Educar em Revista**. Curitiba, n.21, pp. 1-21, 2003
- BOLAÑO, C.; BRITTOS, V. **A TV Brasileira na Era Digital**. São Paulo: Paulus, 2007.
- BOYATZIS, R. E. Competencies in the 21st century. **Journal of Management Development** Vol. 27 No. 1, 2008 pp. 5-12
- BOYATZIS, R. E. **The competent management**: a model for effective performance. New York: Wiley & Sons, 1982.
- BRASIL. **Lei nº 11.652, de 7 de abril de 2008**. Institui os princípios e objetivos dos serviços de radiodifusão pública explorados pelo Poder Executivo ou outorgados a entidades de sua administração indireta; autoriza o Poder Executivo a constituir a Empresa Brasil de Comunicação – EBC; altera a Lei nº 5.070, de 7 de julho de 1966; e dá outras providências. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2008/lei/11652.htm. Acesso em 20 dez 2012
- BRIGGS, M. **“Web 2.0” in Jornalismo 2.0**: Um guia de cultura digital na Era da Informação. College Park, Maryland USA: Institute for Interactive Journalism - University of Maryland / Knight Citizen News Network, 2007.
- BUCCI, E. . **É possível fazer televisão pública no Brasil?** Novos Estudos CEBRAP, v. 88, p. 5-18, 2010.
- CANNITO, N. **A Televisão na Era Digital**: interatividade, convergência e novos modelos de negócio. São Paulo: Summus, 2010.
- CASTELLS, M. **Communication, Power and Counter-power in the Network Society**. International Journal of Communication, 2007, p. 238-266. Disponível em <http://ijoc.org>.
- CENTRO DE PESQUISA E DESENVOLVIMENTO EM TELECOMUNICAÇÕES: CPqD. Plano de Capacitação de Recursos Humanos - **Projeto Brasileiro de Televisão Digital**. Campinas. Campinas, CPqD. 2006.

CLASSIFICAÇÃO BRASILEIRA DE OCUPAÇÕES: **CBO**. 3 ed. v. 1 p. 828 p. Brasília: MTE, SPPE, 2010.

CORRÊA, E.S.; CORRÊA, H.L. **Demandas profissionais e ofertas acadêmicas em tempos de mídias digitais**. Estudos em Jornalismo e Mídia, ano IV, n. 2, p. 25 a 36, jul/dez. 2007.

DRUCKER, P. **The new society of organizations**. Boston: Harvard Business Review, Set-Out. 1992, p.95-104.

DRUCKER, P.: **Sociedade pós-capitalista**. São Paulo: Pioneira, 1993.

DURAND T. Forms of Incompetence. in SANCHEZ, R.; HEENE, A. **Theory Development for Competence-Based Management**, Greenwich, CT: JAI Press, 2000

EBC SERVIÇOS. **Publicidade Legal**. Disponível em <http://www.ebcservicos.ebc.com.br/>. Acesso em 20 dez 2012.

EMPRESA BRASIL DE COMUNICAÇÃO. **Planejamento Estratégico 2012-2022**. Brasília: EBC, 2012

EMPRESA BRASIL DE COMUNICAÇÃO. Sobre a EBC. Sala de Imprensa. **TVs e entidades do Campo Público cobram definição governamental sobre Operador Único da Rede Pública Digital**. Data: 14 jun. 2011. Disponível em <http://www.ebc.com.br/node/751> acesso em 15 dez. 2012.

FLEURY, M.T.; FERNANDES, B.H.R. **Modelos de gestão por competência: evolução e teste de um sistema**". **Análise**, Porto Alegre v. 18 n. 2 p. 103-122 jul./dez. 2007

GIL, G. Um agenda estratégica para o Brasil. In: MINISTÉRIO DA CULTURA. **I Fórum Nacional de TV's Públicas: Diagnóstico do Campo Público de Televisão**. Brasília: Ministério da Cultura, 2006.

GONÇALVES, L. C.; TREFF, M. A. Gestão de Pessoas e os impactos na geração de conhecimento e inovação tecnológica nos países emergentes. In: DOWBOR, L. et. al. (organizadores). **Desafios do Trabalho**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2004

JENKINS, H. **Cultura da Convergência**. Tradução Susana Alexandria. São Paulo: Aleph, 2008.

LEAL FILHO, L.L. A televisão pública brasileira, um vazio histórico. In: Encontro da Compós, 16., 2007, Curitiba. Anais... Curitiba: Compós, 2007. Disponível em: http://www.direitoacomunicacao.org.br/index2.php?option=com_docman&task=doc_view&gid=293&Itemid=99999999. Acesso em 24 nov. 2012.

LE BOTERF, G. De quel concept de compétence avons-nous besoin? **Soins Cadre**, 41, pp. 20-22, 2002.

LEMOS, A. Cidade e mobilidade: Telefones celulares, funções pós-massivas e territórios informacionais. In: **Matrizes**, Revista do Programa de Pós-Graduação em Ciências da Comunicação, USP, ano 1, n.1, São Paulo, 2007.

LÉVY, P. **Cibercultura**. Tradução Carlos Irineu da Costa. 2 ed. São Paulo: Editora 34, 2000.

MANOVICH, L. **The language of new media**. Massachusetts: Institute of Technology, 2001

MCCLELLAND, D. C.: Testing for competence rather than 'intelligence. **American Psychologist**, Jan 1973, pp. 1-14

MCLAGAN, P. A. Competencies: the next generation. Alexandria: **Training & Development**, May 1997, v. 51, i. 5, p. 40.

MINISTÉRIO DA CULTURA. **I Fórum Nacional de TV's Públicas**: Diagnóstico do Campo Público de Televisão. Brasília: Ministério da Cultura, 2006.

MINISTERIO DA CULTURA. **II Fórum Nacional de TVs Públicas**. Televisão digital 2: Operador de Rede e Multiprogramação. 27 maio de 2009. Disponível em http://www.forumtvpublica.org.br/temas/?id_tema=4 Acesso em 15 dez 2012

MIRABILE, R. J.: **Everything you wanted to know about competency modeling**. Alexandria: **Training & Development**, Aug 1997, v. 51, i. 8, pp. 53-58.

O'REILLY, T. **What is web 2.0**: Design Patterns and Business Models for the Next Generation of Software. Set. 2005. Disponível em <<http://www.oreillynet.com/pub/a/oreilly/tim/news/2005/09/30/what-is-web-20.html>> Acesso em 13 jun 2012>

Os relatórios do CPqD sobre Televisão digital. **Observatório da Imprensa**, 27-12-2005 Disponível em: <http://www.observatoriodaimprensa.com.br/news/view/os_relatorios_do_cpqd_sobre_tv_digital>

SECRETARIA DE COMUNICAÇÃO SOCIAL DA PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA. Relatório de Gestão EBC 2011. Disponível em http://www.ebc.com.br/acessoainformacao/auditorias/relatorio_de_gestao_2011-4/. Acesso em 02 dez 2012.

OTONDO, Tereza Montero. **Televisão Pública na América Latina**: Para Quê e Para Quem?. Tese (Doutorado em Integração da América Latina) - Universidade de São Paulo. 2008.

SERRANO, A.; FIALHO, C. **Gestão do Conhecimento**: o novo paradigma das organizações. 2ª ed. Lisboa : FCA, 2005.

TORRES, R. M. M. **Televisão pública no Brasil**: estudo preliminar sobre suas múltiplas configurações. Revista Contemporânea – Ed. Eletrônica 2009.1 - nº 12, Rio de Janeiro: UERJ, 2009. Disponível em: <http://www.astralbrasil.org/documentos/televisaopublicanobrasil.pdf>. Acesso em: 03 dez. 2012

Televisão digital: Norma de multiprogramação para TVs comerciais abrangerá as TVs Educativas. Cristina de Luca. **Convergência Digital**. 06.03.2009. Disponível em <http://wap.convergenciadigital.com.br/cgi/cgilua.exe/sys/start.htm?inoid=17979&sid=8> Acesso em 15 dez 2012

ZARIFIAN, P.: A gestão da e pela competência. **Mimeo**, Rio de Janeiro: Centro Internacional para a Educação, Trabalho e Transferência de Tecnologia, 1996.

ANEXOS

Entrevista 1

Área: Diretoria de Jornalismo

Entrevistado: Florestan Fernandes Jr., Gerente de Jornalismo – TV Brasil/SP

Entrevistado: Luciano Delion, Gerente de Operações-SP – TV Brasil/SP

Entrevista realizada em 05/12/2012

Luana: Como está a implantação da Televisão digital na TV Brasil, com relação à tecnologia e ao pessoal trabalhando com isso?

Florestan Fernandes Jr.: O que eu sei é que o gargalo da TV Brasil fica por conta das emissoras que são parceiras e que não tem dinheiro para fazer a digitalização do sinal e dos equipamentos. Então, isso tem sido um entrave, primeiro porque Rio de Janeiro e Brasília não estavam digitalizados, somente São Paulo. Hoje, Brasília está mudando para o prédio novo, com todos os equipamentos digitais. O Rio ainda está em fase de reformulação. Mas não sei quando serão digitalizados os equipamentos do Maranhão. Agora o grande nó da TV Brasil são as afiliadas, as emissoras parceiras, que são muito pobrezinhas... Ou a TV Brasil coloca dinheiro para digitalizar ou nós vamos ter um problema na transmissão do sinal.

Luciano Delion: Quando você fala em digitalização, existem dois aspectos. Uma questão é a qualidade do sinal, certo, já que a Televisão digital permite uma TV de mais alta definição, chamada High Definition. O segundo passo desse processo é a utilização da interatividade, que é estratégica e fundamental para TV Brasil como emissora pública. A segunda questão da qualidade de sinal é a situação que o Florestan foi dizendo. Estamos no começo, a Televisão digital foi criada junto com a TV Brasil, há cinco anos, nasceram no mesmo dia. Algumas emissoras já estavam mais bem preparadas, outras tiveram que começar do zero, como é o caso da TV Brasil. Tanto que em São Paulo, que era uma nova TV, já foi tudo montado um ano depois da entrada da Televisão digital, nós entramos no ar ainda sem o sinal digital, mas já com todo o processo de produção digitalizado. Ou seja, a realização dos programas aqui de São Paulo, gravações, edição de material, tudo já era digital. De lá para cá houve esse avanço da digitalização em Brasília e no Rio de Janeiro. Está em etapas e o grande desafio é expandir isso pras outras emissoras tendo em mente que está previsto para 2014 o fim da TV analógica. Entretanto, nenhum país conseguiu cumprir esses prazos, porque afinal de contas você está falando de milhões e milhões de receptores de TV só que isso acaba subsidiando a compra de aparelhos pra poder acelerar o prazo, o Brasil já começa a pensar nisso, esse é um problema que vai ter que ser resolvido. Uma das questões que a TV Brasil está propondo é unificar o campo da TV pública, ou seja, a TV Brasil enquanto emissora pública de televisão e as TVs Câmara, Senado, Justiça e Universitárias fazerem parte de uma mesma rede de distribuição de sinal. A criação dessa rede ainda não está definida, mas teria duas vantagens. Além de permitir a chegada desse sinal com mais definição à casa das pessoas, economizando custo, ao invés de cada TV implantar a sua rede, haveria um grande esforço do setor público para implantar uma rede única para distribuir esses sinais e, além disso, permitir que nessa rede seja colocada a interatividade. Para isso, você precisa ter basicamente uma comunicação via internet. É o grande desafio hoje, o André Barbosa, que é o diretor da área, foi uma peça fundamental na implantação da Televisão digital, processo de digitalização, escolha do padrão que na época foi muito criticado, mas hoje se

expandiu pela América Latina inteira, o Brasil vendeu essa tecnologia para a maioria dos países latino-americanos, porque é uma tecnologia nova, mais moderna, permite interatividade, permite o que outros sistemas de televisão não permitem, permite uma TV móvel que você assiste no seu carro, na rua, permite uma boa qualidade de imagem, então é o melhor nível de implantação, o melhor nível de tecnologia já desenvolvida, a brasileira.

Então você vê o tamanho do desafio, estamos falando em 200 milhões de brasileiros, 50, 60 milhões de lares que precisam chegar a desfrutar de toda essa tecnologia, certo? O processo de uma TV com imagem de melhor resolução com interatividade. No campo da interatividade, existe um projeto que foi desenvolvido pela TV Brasil aqui em São Paulo, inclusive o gerente de engenharia ganhou um prêmio pelo desenvolvimento de um software que é baseado no software da TVD Brasileira, o Ginga, que permite essa interatividade, então nesse piloto você pode, por exemplo, acessar a sua conta no Banco do Brasil, na Caixa Econômica e no futuro você poderá marcar uma consulta no SUS, através da televisão. Para uma empresa que pretende liderar a comunicação pública, você imagine a importância desse segundo processo que ainda hoje é muito pouco falado, mas que é estratégico e muito importante, que é a interatividade, e envolve como eu disse um grande esforço, gigantesco.

Esses aplicativos que estão sendo feitos nesse início envolvendo só a engenharia, são aplicativos automáticos... Existe algum projeto de incluir a produção nesse tipo de interatividade, por exemplo, fazer programas interativos, levar isso para o conteúdo da TV Brasil?

Delion: Não, ainda não existe porque não tem escala ainda, não enquanto você não tiver a Televisão digital pública alcançando usuários, milhões de pessoas com a possibilidade de eles retornarem, que eu posso mandar o conteúdo interativo. Nos testes que foram feitos... Por exemplo, uma orquestra, certo, você tá em casa, você vai ouvir uma orquestra e você vai poder ouvir, de repente, você vai poder, sei lá, “eu quero ouvir só as cordas da orquestra. Não, eu quero ouvir só os metais da orquestra”. Você poderá fazer isso, imagina didaticamente como isso pode ser utilizado. Para isso, você vai ter que ter uma produção robusta, não vai poder captar o som da mesma maneira que capta hoje, então é um produto caro. Quanto mais sofisticado, mais caro é. Para que ele possa ser realizado, eu terei que ter escala, então essas produções só vão começar a acontecer na medida em que você tiver uma grande audiência para ela, porque é uma produção cara. Então, eu não posso produzir coisas pra atender meia dúzia de pessoas, não há dinheiro que sustente isso. Na medida em que houver o desenvolvimento da Televisão digital, tanto da qualidade de sinal quanto da interatividade, aí sem dúvida a programação e o jornalismo deverão desenvolver produtos específicos voltados pra esse uso.

Então isso seria uma coisa futura que depende de uma série de acontecimentos pra chegar lá...

Delion: Exatamente. Tudo começa com o sinal digital chegando na casa do telespectador.

Em que fase está isso, em São Paulo já temos tudo digitalizado, Rio tá começando também... Existe um prazo para conseguir? Quais são as dificuldades técnicas?

Delion: Bom, na Televisão digital não existe sinal ruim, ou você pega ou não pega.

Ao contrário da TV analógica, que o sujeito ia lá e botava um Bombril na ponta da antena e ficava vendo aquela imagem cheia de fantasma, na Televisão digital não existe isso, a qualidade de imagem é sempre boa. Então, isso significa que você vai ter que ter uma cobertura extremamente robusta. O sistema brasileiro, que foi comprado uma parte do Japão e uma parte desenvolvida aqui, é um sistema robusto, é um sistema que vai longe em vários lugares, mas evidentemente você vai ter (...). Em uma cidade muito acidentada como o Rio é diferente de Brasília, que com uma torre você resolve o problema. Em São Paulo, não, você precisa de quantas antes, você precisa de mais de uma antena...

Florestan: Mas tendo esse problema, como as TVs não se falam ainda porque nem todas são digital, então, por exemplo, você vê o nosso jornal no ar, nós mandamos sinal digital e ele vira analógico, e a qualidade cai, fica ruim por conta disso. Agora não tem jeito, não tem atalho, é um processo, você percebe que o esforço primeiro é chegar o sinal digital, segundo, pelo retorno, pra permitir a interatividade, e isso num país de oito milhões e meio de quilômetros quadrados...

Delion: Não é brincadeira... Existe um prazo sim, 2014, que muitos países não conseguirão cumprir porque realmente a gente está falando de toda uma mudança na rede de distribuição de sinal, sendo que você tem que sustentar a rede analógica e a digital ao mesmo tempo. Você não pode simplesmente desligar e falar “não, agora vamos desligar e começar a fazer rede digital”. Você tem que fazer junto com a rede analógica. Para 2014 está previsto que o analógico será desligado e aí fica só o digital. Será que vamos conseguir cumprir isso? Já há dúvidas, porque, primeiro, houve um grande atraso, inclusive na compra da Televisão digital. Não é todo mundo que tem hoje um aparelho com receptor. Uma grande quantidade de aparelhos de Televisão digital que saíram de tela plana, “ah, é Televisão digital”. É Televisão digital, mas não tinha o receptor digital. Havia, até foi lançado o set top box, que é um receptor à parte, mas ninguém comprou esse receptor, ele teve pouquíssima venda. Então, você tem até mesmo o desconhecimento do público, que não sabe exatamente o que é Televisão digital, chega na loja, o cara coloca a imagem da TV a Cabo digital, mostra pro sujeito e o ele acha que é isso. E não é. Você tem sinal na TV aberta também de alta qualidade, mas já tem a TV com o receptor, ou o set top box, então tem um desconhecimento muito grande, às vezes nem o vendedor sabe explicar pro consumidor o que é a tecnologia e como ele deve usá-la.

Quando se estudamos Televisão digital, pensamos muito em perspectivas futuras, mas futuro, e a gente ainda temos um longo processo até atingir essas possibilidades ...Então qual é a prioridade, a gente está pensando errado em preparar o jornalista, o roteirista, para trabalhar em uma televisão digital sem atingir todas essas fases? Dá para preparar esses profissionais para pensarem em conteúdos pra TVD hoje?

Florestan: Acho que a TV Brasil vai ter um papel evidentemente diferenciado em relação principalmente à TV interativa e em relação às TVs comerciais. As TVs comerciais têm como objetivo o lucro, então vão colocar à venda, como hoje já colocam, o uso da TV interativa para vender anúncio. Você poderá comprar uma bolsa igual a que a mocinha da novela usa clicando no seu controle remoto. A TV Pública não vai fazer esse papel. Via TV interativa, ela terá um papel muito forte na educação, na prestação de serviços públicos ao cidadão, desde marcar consulta e tudo o mais. E conteúdo informativo, não esqueçamos que a TV comercial tem uma,

ela é muito mais dependente do padrão atual de audiência do que a TV pública, a TV pública não mira especificamente a audiência pra vender o seu tempo de comercial pelo melhor preço. Não é esse o objetivo da TV pública, mas é o da TV comercial, ter a maior audiência para que o horário dela seja mais valorizado, para ela poder vender isso por um preço alto e ter o seu lucro. A TV interativa tem um problema para esse tipo de lógica porque a TV é linear. Hoje, tudo o que o dono da TV não quer é que tenha alguma coisa disputando a audiência dele, então não tem interesse em colocar elementos interativos que venham tirar o telespectador dessa linearidade. Ele quer o sujeito fixado, vai entrar o break comercial, ele quer que o de qualquer jeito fique lá de qualquer jeito... Na Televisão digital, interativa, a linearidade já não é essencial para TV pública, porque o compromisso não é fundamental com a audiência. Então em termos de conteúdo você tem essa liberdade e esse desafio...

Delion: Mas está muito incipiente ainda. No começo da Televisão digital, as pessoas diziam, há mais de 10 anos, “não, a pauta do jornalismo vai mudar porque agora sendo de melhor qualidade os caras vão querer fazer matéria em lugares bonitos...”.

Houve alguma alteração da produção de conteúdo na TV Brasil?

Delion: Não houve alteração nenhuma no conteúdo, assim como você fazia na TV Analógica – o modo de produção, sair pra rua... você faz na Televisão digital. Com exceção dos ganhos de tecnologia, os equipamentos são mais leves, mais ágeis...

Florestan: A edição mais aprimorada...

Delion: Você tem mais possibilidades, o equipamento é mais flexível... Antigamente, para você fazer uma edição, tinha que copiar a matéria para uma fita, copiar ela novamente (...) ter esse pedaço que você queria consertar. Nisso a qualidade ia embora, o tempo era cinco vezes maior, tudo isso mudou. Houve ganho de tecnologia e de produtividade, você produz mais com o mesmo equipamento e o mesmo número de pessoas de anteriormente.

Florestan: Agora, isso está levando também, me parece, a uma redução no quadro dos funcionários, porque daqui a pouco o próprio repórter vai editar na sua própria baia de trabalho, ou seja, vai poder editar no seu próprio computador texto e vídeo. Acho que isso é uma tendência, o editor de texto e imagem vai acabar principalmente no dia-a-dia do jornal, mas é uma tendência que vai ocorrer. E mesmo os repórteres vão começar a editar na rua... O próprio Delion fez uma viagem pro Chile e fez a entrevista, edição e gerou para o Brasil o material que ele fez, quer dizer, isso tá em início, mas acho que é uma tendência que exista para redução de custos mesmo.

Delion: É, você vê como as empresas vão tratar, porque agora elas podem expandir o serviço com isso, fica mais rápido e barato fazer porque a tecnologia permite, então eu vou fazer mais, ter mais correspondentes, mais coisas, ou se elas vão... Quando a concorrência é forte, aí não tem muito jeito.

Florestan: Agora, o que você falou do conteúdo, o perfil acho que mudou sim, não por causa da tecnologia, mas por conta de mercado. Hoje eles estão muito mais preocupados em ir no público alvo deles, que são as classes C e D, diferente de

antes. Hoje claramente as TVs estão voltadas para as classes C e D, que são quem assiste à televisão com mais frequência. Antigamente não tinha essa preocupação com as classes mais baixas. Hoje até em novela, né.

Então podemos concluir que hoje Televisão digital pouco alterou a linha de produção, no sentido de alterar o conteúdo, ele afeta mais a produtividade, a agilidade...

Delion: Sim, tanto que você vê, hoje o Jornal Nacional ainda é feito no formato 4 por 3, não é formato 16 por 9. Toda a nossa produção, como você tem duas coisas convivendo, a Televisão digital e a TV analógica, uma no formato 16 por 9 de cinema, a outra num formato tradicional, quadrado, 3 por 4, a gente é obrigado a filmar pensando no cara que vai assistir em 3 por 4, senão eu corto pedaço da imagem quando ele for ver. Então, acabo fazendo muito próximo do que eu fazia antes. E você vai ver jornais, e também por questões tecnológicas e de custos, porque as redes trocam muito material e o tráfego de sinal em high definition ainda é muito caro, então você vai ver os telejornais hoje são todos feitos em formato 3 por 4. O sujeito gasta cada vez menos, mas chegava a gastar cinco mil reais por mês numa TV tela plana, hoje tá por R\$ 1.800, mas quando ele vai assistir jornal, a televisão vira uma de 32 polegadas, quadrada, como sempre foi, como era há 50 anos. Isso porque você tem ainda os dois padrões convivendo, e não pode “ah não, então eu só vou produzir no 16 por 9” e esquecer que milhões de pessoas ainda tem nas suas casas aquela televisãozinha quadrada, e que, portanto, você precisa respeitar até quando você for colocar um lettering, um GC, um crédito, as pessoas tem que ler aquilo, se você usar a tela toda, corta a palavra (...)

Entrevista 2

Área: Diretoria de Jornalismo

Entrevistado: Tércio Luz, Gerente de Redação – TV Brasil/SP

Entrevista realizada dia 11/12/2012

Luana: Como essas novas tecnologias, como a internet e a digitalização, mudaram a produção do jornalismo? De que maneira influenciou a rotina na TV Brasil?

Tércio: Eu não vou falar somente da TV Brasil, porque a TV Brasil, que eu saiba, nessa fase aqui já nasceu bem digitalizada no ultimo periodo. Mas relacionando isso com o jornalismo, naturalmente que quanto mais conhecimento e domínio o profissional tem das ferramentas que usa, menos tensão e estresse ele vai ter. Por domínio da ferramenta eu quero dizer quem trabalhou com os primórdios da televisão e sabe que a ferramenta era a máquina de escrever e hoje é o computador. Parece fácil mudar da máquina de escrever para o computador, mas não é. Exige domínio de uma nova ferramenta, um novo software.

Mas o fazer jornalístico, ou seja, contar uma história, informar, a habilidade para reportar determinado assunto, isso não muda, sempre foi o mesmo. A habilidade de usar a ferramenta, quanto mais ele tiver, melhor. O rádio, por exemplo, não precisava da imagem, então o jornalista que trabalhava com rádio, embora a linguagem fosse muito próxima do que é hoje usado na televisão, não precisava do

cinematista, de auxiliar, e com isso ele tinha mais agilidade. Com a televisão, como você precisa da imagem, surgiu a necessidade de você ter cinematista e o auxiliar, assim como a necessidade de facilitar o desembarço dessa equipe. Criou-se, então, a função do produtor, que faz o pré-agendamento das matérias para que repórter da tv e a equipe pudesse se deslocar e ir a locais onde normalmente teria dificuldade de acesso. No caso da Televisão digital, também algumas ferramentas novas vão existir e vão exigir profissionais habilitados a entender essa ferramenta, mas o conteúdo propriamente dito teoricamente não vai mudar. Ele só vai ser adequado a determinados formatos.

Então muitas habilidades necessárias ao jornalistas hoje vão continuar sendo essenciais com a chegada da Televisão digital. Como você acha que ela pode melhorar o conteúdo que o jornalista produz?

Eu não sei se ela melhora o conteúdo. Ela permite que ele seja mais aprofundado e complementado, uma vez que você tem mais acesso e numa banda pode dar determinada informação e chamar para informação que está num outro status e que é acionado por controle remoto. Então, nesse aspecto sim, está havendo uma facilitação. Mas eu acho que a Televisão digital vai ter uma concorrência muito forte com a internet, ...(*interferência*) mas ao mesmo tempo você não tem a interação que a internet tem.

Porque você quebra a linearidade, que é a principal característica da internet. Você consegue ver alguma alteração causada pela Televisão digital no cotidiano dos nossos jornalistas aqui ou isso é uma ainda é “utopia”?

Não, eu não vejo. Imagino que tenham pessoas com potencial, com habilidades que podem ser aproveitadas no futuro, mas hoje não pratica nenhum procedimento diferente da TV convencional. Nós fazemos um telejornal que tem o molde todo ainda calcado no padrão antigo.

Quais são as principais necessidades de qualificação para esses profissionais? O que você sente mais falta aqui antes de surgir essa demanda pra Televisão digital?

A linguagem de televisão foi consagrada pelas TVs privadas, então os nossos telespectadores aprenderam a ver televisão através deste olhar. A TV pública não pode ignorar que esse é o formato que o cidadão está acostumado a ver. É preciso dar um passo a mais, porque estamos libertos daquele mercado que foca o consumidor. Quer dizer, tem o intervalo daqui a pouquinho, a gente precisa segurar quem tá assistindo para que veja o intervalo, que é o que vai me garantir dinheiro para continuar trabalhando aqui. Essa motivação quem tá trabalhando aqui não tem. Isso é o que libera a gente para aprofundar determinados temas e trabalha-los de maneira diferente da TV comercial. A TV comercial saiu na frente, tem mais recursos, paga melhor, então ela traz profissionais mais habilitados, com mais capacitação para fazer a linguagem desse veículo, com a habilidade de fazer bem. E como a visão de concurso da EBC não especifica "você vai trabalhar em televisão, você vai na agência, você no rádio", abriu-se um leque para receber profissionais com experiências diversas e muitos deles vieram para televisão sem ter experiência. E a linguagem de TV tem algumas técnicas, alguns macetes. Quando você fala com

o telespectador é diferente de escrever um texto que vai ser lido e quem não entender determinado parágrafo pode voltar atrás para tentar entender melhor. Na TV, perdeu ou não compreendeu alguma frase lida pelo repórter, acabou: ele não compreende a matéria. Existem técnicas para facilitar a compreensão e ser didático. Nós ainda precisamos nos adequar, há uma carência de um treinamento mais específico. Nós estamos compensando isso de certa forma na conversa do dia-a-dia, na troca dos mais experientes que vão passando para os mais novos. Porém, o ideal seria que pudéssemos chamar pessoas com larga experiência para passar esses conhecimentos de maneira mais sistemática através de palestras, workshops, mas infelizmente... O tempo também vai contar a favor da gente na formação de equipe, quando você constrói uma equipe, ela está envolvida e tem sintonia, você (integra mais rápido). No caso dos concursados, a formação de equipe é um pouco mais lenta, porque muitas vezes são pessoas que não têm muita empatia, já que são concursados e vão ter que trabalhar juntos. Então o desafio é ter que construir a equipe dentro deste contexto.

Quais as vantagens e desvantagens de se ter concursados? A estabilidade pode ajudar?

Na verdade, o que determina isso é o ambiente em que a pessoa se encontra, é relativo. Eu poderia montar um paralelo com um time de futebol. Não é garantia que um time vá bem só por escolher nomes bons, temos a experiência de vários times que contrataram atletas renomados mas não deu liga, não aconteceu. Então, isso é relativo. No caso do concurso, é um pouco de roleta russa, embora a gente saiba que tem o critério da avaliação, as pessoas que vieram passaram por um crivo, então tem algum mérito, com certeza. A questão é saber se essas pessoas estão integradas a uma proposta de trabalho. Na prática, a EBC não tem estabilidade, o que tem é o registro na CLT, os funcionários precisam estar em sintonia com a proposta. Não é como numa empresa que você contrata e demite por motivos bobos, banais, só porque não se integrou rapidamente então dispensa para se buscar uma composição. Mas por outro lado você exercita um outro aspecto, que é um pouco a tolerância, no sentido em que você (...) tem que estimular. Isso é importante para quem trabalha com gestão no setor público, você tem que visar a pessoa e fazer com que ela se integre no ambiente pra poder ter estímulo para produzir o melhor possível. Acho que em qualquer redação a pessoa se valoriza na medida em que a redação é respeitada fora. Quem faz a redação são pessoas, se cada um dos componentes se valoriza, vai valorizar a equipe.

A TV Brasil SP já começou digitalizada, é isso?

Eu não estava no início, mas o que eu sei é que nesse momento ela é. São Paulo, junto de Rio de Janeiro e Brasília, está avançada em relação a algumas situações que estão concretizadas, a edição toda está sendo feita digitalmente, não tem mais o processo de fita e a exibição também é toda digital. Brasília, por exemplo, ainda não é.

E a TVD altera de alguma forma a captação, edição?

Sem dúvidas, porque tem o que você chama de ingest, em que primeiro coloca se coloca todo material capturado internamente e transfere ele para dentro de um

servidor que faz a distribuição pras diversas ilhas, então o servidor pode ser acessado de qualquer terminal. Não precisa levar a fita física. Isso deu uma agilidade enorme e tem aspectos positivos e negativos, mas a vantagem é muito grande.

E na questão de pensar a imagem, na questão da digitalização, existe diferença, pensar a imagem no local?

Nesse processo de transição tem, por causa do formato de exibição. Você tem a proporção da imagem e determinados aparelhos vão receber a formatação 3 por 4, enquanto outros aparelhos tem a formatação um pouco mais panorâmica. O cinegrafista tem que pensar nisso, ter essa habilidade. Enquanto tiver essa transmissão, tem o receptor na casa da pessoa, ela vai enxergar todo o espectro e tem alguns que tem o 3 por 4, e desfoca determinada informação, e isso que nesse momento você tem que estar atento. Do ponto de vista de captação de conteúdo, fora esse processo, não.

O texto tem alguma alteração?

O texto não. A única coisa é que você tem informações complementares, assim como você tem um aliado na edição, que são as tabelas, os gráficos, a programação visual, a arte. Isso dá um suporte para você contar uma determinada história. Além disso, você pode ter também outros meios de conexão, de prestação de serviço, canais que tenham informação que são somente texto, aí você tem que se adequar, dominar esse formato, saber qual tipo de linguagem será mais adequado. Mas fora isso não.

Dentro do que você sabe da Televisão digital, ela vai trazer algum ganho pra TV pública?

Creio que sim, porque no Brasil acho que o acesso à TV paga poderia ser uma alternativa, mas ele é pequeno, (...) vai ter gente que vai comprar a televisão e se valer da TV aberta para se informar. Com essa possibilidade de ele interagir, mesmo que seja com a internet, eu acho um ganho. Se estiver funcionando plenamente vai ser fantástico.

E a multiprogramação? Isso aumentaria a demanda de trabalho dos profissionais? Mais informações, mais matérias, contratar mais pessoas...

Ou contratar mais pessoas ou fazer parcerias, mas de qualquer forma vai ter movimento do mercado porque o processo de contratação pode colaborar com determinados temas e aí você escolhe a linha do que você pretende, o que movimenta o mercado. Não precisa necessariamente contratar mais gente para produzir.

E com três canais temáticos, seria melhor especializar o jornalista?

Eu acho que sim, a especialização é uma tendência cada vez mais forte. Nós ainda não temos essa formatação, a redação é pequena para possibilitar essa especialização, mas isso é uma tendência. Você vai ter uma editor chefe, coordenador mais generalista, que vai ter uma boa gestão dos diversos assuntos, mas ele vai se valer de fechar nichos em cada uma das áreas. Especialistas vão ser valorizados cada vez mais.

E a integração da TV Brasil com outras mídias, como funciona?

A redação ainda é um embrião para que isso se torne uma realidade. Hoje, como a gente trabalha como telejornal de rede nacional, a cabeça de rede é Brasília. Já está sendo feito lá um trabalho de divulgação prévia no Facebook e Twitter, em busca da captação do telespectador navegando na internet através de contribuições através da opinião deles sobre determinados assuntos. No nosso telejornal isso é traduzido na "pergunta do dia", um tema é lançado, geralmente da atualidade, e a pessoa é convidada a opinar sobre ele. Isso é feito através das redes sociais e também da captação formal (...)

Entrevista 3

Área: Diretoria de Produção

Entrevistado: Rogério Brandão, Diretor de Produção – TV Brasil
Entrevista realizada em 21/12/2012

Qual o papel do funcionário da EBC na Diretoria de Produções? Existem funcionários concursados trabalhando nessa área?

Existem funcionários concursados trabalhando nessa área, atualmente nós temos operando dentro da Diretoria de Produção 13 pessoas. 11 no Rio, 1 em São Paulo e 1 em Brasília. Esses concursados vieram, para TV, ocupar basicamente a área de produção. É muito amplo, ele atua desde um produtor executivo até, supostamente, a direção de uma externa de um programa. O *job description* é muito aberto. Então, eu chamei esses concursados para trabalhar dentro de programas que já existem e estão na grade hoje como o *Sem Censura*, *Estúdio Móvel* e *Comentário Geral*. Aqui em São Paulo tem o suporte da Aline que me ajuda nas questões de eventos, na captação dos shows musicais, dos eventos artísticos que eventualmente a gente grava e também o suporte da produção aqui, porque nós estamos começando a estruturar uma produção em São Paulo mínima e que vai atender inicialmente a operação do programa *Ver TV*, que vai ser uma emissão ao vivo, às quartas-feiras, 8 da noite. Esse programa era da Diretoria de Jornalismo, ele migrou para a Diretoria de Produção, por um desejo do presidente e do próprio apresentador que não se sentia...achava que o conteúdo dele, embora tenha uma embocadura jornalística, não deveria estar na área de jornalismo e sim na área de produção. Eu vou estruturar a equipe aqui, então hoje na reunião de Diretoria Executiva foram aprovados para Diretoria de Produção mais 17 novas vagas que eu vou chamar, ocupando prioritariamente os programas ao vivo que hoje eu tenho *Sem Censura* e o *Ver TV*, e remanejando os outros para aqueles programas que permanecerão na grade e deverão sofrer algumas reformas estruturais. Alguns programas eu vou acabar com eles e começar um produto novo, talvez o mesmo *target*, talvez atuando no mesmo segmento, mas vou criar um produto novo, como acontece com pasta de dente, com bombom. Você acaba com o bombom e cria um outro que é o mesmo público, o mesmo segmento, mas é uma embalagem nova, novo nome, reposicionamento de marketing, etc. Então é nesse sentido, então hoje a Diretoria de Produção tem 13 pessoas já chamadas, atuando dentro da casa e mais 17 para serem contemplados. Sem falar nos cargos comissionados, porque na Diretoria de Produção eu tenho cargos de coordenador, gerente e gerente executivo. Eu trouxe,

basicamente, pessoas com perfis técnicos para poder dar um *upgrade* na produção, para trazer gente para fazer transferência de *know hall* e interface. Então assim, eu tenho diretor de fotografia de mercado ocupando vaga de coordenador, eu tenho desenvolvimento de TI e de produtos para o campo digital, para a interface nessa transição, ocupando cargo de coordenador, eu tenho diretor artístico de programa ocupando vaga de gerente, e foi um artifício que nós encontramos para que a produção de TV pública não saísse aquém das outras, ou muito aquém das outras, sem um olhar artístico e sem um conhecimento científico e operacional da tarefa, do ofício propriamente dito. Vai chegar o momento em que esses cargos de coordenador serão ocupados por coordenadores vindo do mercado, através do concurso público, mas eu espero que o próximo concurso público não cometa os enganos que esse cometeu, porque quando você simplesmente promove um concurso público e não dá o peso necessário ao expertise que vai ocupar aquele cargo, você corre o risco de trazer um bom “concurseiro”, uma pessoa que domina a técnica do concurso para ter uma boa aprovação, mas que não será um bom profissional, porque não tem nem a formação, nem a vocação, que é uma coisa que eu não abro mão, acho que as pessoas tem vocação para as coisas, para poder fazer aquela tarefa que lhe é dada, então você fica numa dicotomia, quer dizer a televisão precisa avançar no seu processo produtivo, criativo e operacional, mas a mão de obra legal que é o concursado não está apta para aquilo. Então a gente está num xeque-mate, num tabuleiro de xadrez e é uma coisa que a empresa vai ter que encontrar uma solução para isso.

Ainda sobre concursos, como você disse o cargo de produtor que vai ocupar essas vagas na Diretoria de Produção é muito abrangente, pois envolve direção e produção. Existe demanda dentro da Diretoria de Produção para cargos mais ligados a roteiro, por exemplo? Atualmente o conteúdo ficcional veiculado pela EBC é feito por produtoras independentes, existe demanda para esse tipo de conteúdo ficcional dentro da Diretoria de Produção, feitos por profissionais da EBC, contratados por concurso?

Existe a intenção política e a intenção da produção que isso ocorra. Hoje alguns dos cargos que eu tenho ocupados por coordenadores também tem “conteúdistas”, como a gente chama, que são roteiristas, desenvolvedores de projetos, redatores, argumentistas, etc. Pois eu preciso desenvolver os nossos produtos de forma criativa e com gente do mercado, como esse primeiro concurso não privilegiou ainda, não contemplou esse profissional, nós estamos trabalhando com esses profissionais de mercado. Se a empresa pretende, como parece internamente que há essa pretensão de que a gente venha a trabalhar com a produção independente, ainda que com a produção independente, produzindo conteúdo audiovisual, seja ficção ou live action, se eu for ter concursados dentro do quadro, eu preciso que esses concursados tenham expertise, quer dizer, o cara venha fazer concurso público para roteirista de dramaturgia. O concurso atual não contemplou, o próximo concurso que está sendo discutido não chegamos ainda nesse nível de detalhes, mas eu acredito que num segundo concurso esses profissionais ainda não serão contemplados, porque é um profissional novo no mercado, agora que o Brasil está tendo um boom com a produção de teledramaturgia, no sentido de séries live action, séries adultas, adolescentes. Antigamente esse roteirista ou estava no cinema, em geral o diretor-autor, ou seja, o diretor que escrevia o próprio roteiro, ou aqueles roteiristas clássicos que estavam ali e escreviam para um grupo exclusivos de

diretores, ou roteiristas de novelas, dramaturgos, que eram muito oriundos de teatro e que estavam e estão ainda dentro da Rede Globo, escrevendo as dramaturgias seriadas de novela e de minisséries. Para a gente dar esse passo, fazer um avanço, é preciso qualificar o concurso, mexer num item importante que é a questão da remuneração, porque hoje qualquer bom redator que se coloque no mercado de trabalho, seja na área de publicidade ou mesmo na área de produção de conteúdo institucional, que dá muito dinheiro, eu sou um roteirista, eu fui roteirista, eu tenho uma pós-graduação em jornalismo literário, já escrevi roteiros e vejo que tem um nicho de mercado, então como é que atrai uma pessoa para vir trabalhar aqui, sendo um concursado, com um salário muito defasado em relação ao mercado institucional. Eu preferi ir para um mercado e desenvolver o projeto de fora para dentro, com a produção independente, como já ocorre hoje, do que ser internalizado numa empresa, para ficar escrevendo projetos muito específicos. Mas quando ocorrer, nós vamos ter que privilegiar, vamos ter que tecnizar esse concurso para trazer as pessoas que tenham a carpintaria, porque não adianta as vezes a pessoa acha que tem uma boa ideia, um bom argumento, escreve o roteiro linear, não é só isso. O roteiro nunca é escrito por uma pessoa somente, você vai para Hollywood, o cara assina o roteiro tem com ele na equipe 5, 6, 8 craques e ele assina, porque ele é o contratado, ele é quase que uma pessoa jurídica, uma marca. Esses são os autorais, o Clint Eastwood trabalha com um time, muita gente pensando e muita técnica. Acho que é um caminho que a gente ainda tem que percorrer, mas acho que vai ser inevitável.

Então seria vantajoso para a EBC ter um profissional trabalhando, internalizado na empresa, mas também existem vantagens em adquirir essa produção de forma independente?

Tem. Se você pensar do ponto de vista prático, um dos modelos que várias TVs públicas do mundo usam para atuar, como a PBS, BBC, DS alemã, RMD. Elas trabalham com o controle da linha editorial que elas querem, em geral elas tem um argumentista que é um roteirista internalizado e esse cara é a interface desse projeto, no caso do editorial, para desenvolver e ele trabalha com o produtor independente. Porque ele não precisa para o profissional dele para tocar aquilo, o tempo todo. A partir do momento que esse profissional de dentro, que hoje muito do que a gente faz é um tipo de operação matricial, hoje a Diretoria de Produção toca 42 projetos independentes, entre eles live action infantil, pré-escolar, documentário, musical, etc. E uma pessoa pode pegar 3 ou 4 projetos sem interfaces nele, mas ela tem que ter o conhecimento técnico para cobrar do roteirista da produção independente. Então nesse sentido você consegue otimizar melhor os recursos e produzir mais talvez com o mesmo orçamento. É uma coisa que se vai medir muito na prática, mas é uma tendência também. A própria Globo hoje trabalha assim: um grupo de roteiristas que é contratado com exclusividade e lá dentro ela tem os próprios profissionais com expertise dela que analisam a qualidade. Eu acho que nós tendemos a atuar assim, porque é mais saudável.

A digitalização alterou de alguma forma no trabalho desses produtores de conteúdo ou há uma tendência em alterar no futuro? Existem aplicativos sendo desenvolvidos que podem influenciar no trabalho da Diretoria de Produção e de que forma ela se planeja para entrar na questão da televisão digital?

Boa pergunta, vou te fazer um preâmbulo para depois a gente abrir uma digressão aqui e chegar num consenso. Eu olho hoje para a Diretoria de Produção da EBC e defendo o seguinte: a Diretoria de Produção da EBC tem que ser na prática uma diretoria de desenvolvimento de novos projetos e negócios. Porque o produto audiovisual se tornou uma *commodity*, ele passou a ter um valor que antes era meio intangível, era tangível numa indústria potente como Hollywood, mas para nós aqui no mercado produtor independente isso não era uma coisa tão tangível e hoje ele passou a ser. Pensando nisso, a diretoria de produção estruturou de que maneira? Desenvolver projetos com a produção independente que sejam mais do que produtos e conteúdos, sejam modelos de negócio, com um produto e um conteúdo. Então vou te dar um exemplo que é um case que eu estou construindo para a EBC, chama-se “O Igarapé mágico”. É um produto pré-escolar, onde a ideia foi toda desenvolvida dentro da casa, passado para uma produtora, editorialmente nós chamamos os roteiristas que a gente queria, que eram dois roteiristas do “Castelo Rá-Tim-Bum”, a Bia Rosenberg e o Flávio de Souza, e trabalharam comigo quando eu era diretor da TV Cultura. Falei “Olha, o projeto é esse, o argumento é esse. Faz o storyline para mim disso aqui e vamos começar o trabalho para fazer uma série de 26 episódios, de 11 minutos, feitas pela TV Brasil, para televisões públicas de todo mundo na faixa pré-escolar”. Este produto foi desenvolvido de que forma? Ele vai ser um produto audiovisual para a televisão, ele vai ter *license* para desenvolver marca de shampoo, sabonete, escova de dente, mochila, caderno, lápis, aplicativo para celular, CD, DVD. É o “cauda longa”, montei um case que atende todas as questões do passo-a-passo, pode ser um case para a TV Brasil, nós vamos ganhar um Emmy com esse projeto, não tenho dúvidas. É um projeto que é desenvolvido a partir de uma ideia surgida no Fórum Mundial Temático e com o evento da Rio+20 que é a história de personagens brasileiros da Amazônia discutindo a sustentabilidade dessa convivência, que vai pautar a geração dos próximos 30, 40 anos. Então a fauna é brasileira, um casazinho de piranhas, um peixe-boizinho, uma sucurizinha, um jacarezinho, uma preguicinha e uma lara, dentro de um ambiente amazônico que é um igarapé, que pouca gente no mundo sabe o que é, nesse igarapé acontecem coisas que educam essas crianças em idade pré-escolar para questões ambientais de pluralidade, diversidade e desenvolvimento sustentável. Então esse é um produto modelo, ele já foi pensado totalmente voltado para o modelo de televisão digital, modelo de captação, tamanho dos bonecos, diluição de custo, então é mais barato fazer 26 do que 13, porque normalmente nós faríamos 13 para a primeira temporada e 13 para a segunda. Mas o custo que eu tenho ao montar isso de novo para uma segunda temporada, porque eu sou um TV e não uma produtora, nós percebemos que com o orçamento dava para fazer 26, a primeira e a segunda temporada. E com a primeira eu já texto se monto o circo para a terceira, ou seja, se a primeira estiver saindo muito boa, a segunda vai sair também e eu já vou para a terceira. Então tudo isso já foi norteando a Diretoria de Produção em relação à Televisão digital. Na vida prática do dia-a-dia nós mudamos a nossa maneira de produzir, o olhar do produtor, o olhar do criativo que tem a ideia para fazer a pauta da matéria ou o argumento do videoclipe, da reportagem, ele já muda em função do que? Da mobilidade do equipamento, da possibilidade de trabalhar engessado e já editar, através do seu próprio computador, sem ter que ir lá para a ilha, eu posso fazer meu primeiro corte aqui e já mandar para o editor, então isso vai otimizar processos, no processo clássico da produção. Tudo isso nós pensamos, eu contratei um profissional específico disso, um menino que foi da Rede Globo e trabalhou na migração da Rede Globo do analógico para o digital e do

digital para o HD e tava no desenvolvimento do 3D. Eu trouxe esse profissional para ser interface entre a produção e a nossa operação, para começar a encontrar maneiras mais simples e mais fáceis de produzir que o digital propõe. Posso utilizar câmeras compactas, como aquelas digitais pró, ao invés de ficar saindo com TDW ou começar a sair com câmeras mais compactas, mais leves e que vão ter resolução em HD do mesmo jeito. Isso permite exercício de mudança de linguagem, permite que você crie sem os freios do orçamento, porque se você vai produzir em um formato clássico, obviamente isso vai encarecer, mas se eu começo a produzir da maneira que o digital me permite, para que eu possa sair com uma pessoa e um shotgun, eu saio e faço N materiais e traga é muito mais barato do que eu sair com AM, operador de câmera, o cara do tripé, o cara da luz, usando 4 ou 5 profissionais, hoje com material digital se faz com 1 ou 2 profissionais que trazem esse conteúdo. Você pode correr risco com a linguagem, você pode correr risco com a edição, não implica que você deva errar muito, pois o erro na captação impacta mais edição, mas muitas vezes você já traz o material editado. Então tudo isso passa pelo digital, eu falo assim que o digital não é só uma mudança de tecnologia, eu costumo dizer que o digital é uma mudança no pensamento e comportamento do produtor, a tecnologia é só um suporte, como já foi o Matic e antes do Matic o Qadruplex, mas o que muda é o pensamento, o que tem que avançar é o pensamento do criativo.

Me dê exemplos de como isso altera a linguagem e conteúdos. Que tipos de conteúdos podem aproveitar esse potencial da Televisão digital?

Nós temos dois casos da TV Brasil que são muito felizes. Primeiro é o Estúdio Móvel, que ele é um programa não porque ele é um estúdio móvel, mas é da mobilidade, ou seja, já nasceu pensando nas redes sociais, no futuro e no digital. Esse é um produto onde, por exemplo, nós trabalhamos com matérias feitas com câmera de celular, com matérias do YouTube, que você baixa com a qualidade que tiver, não necessariamente HD ou FullHD, ele é um material que o repórter pode sair com uma câmera na mão e fazer uma entrevista completamente na contramão do padrão Globo ou do padrão de jornalismo e você edita de uma maneira que tenha uma compreensão para o público para o qual ele se dirige. Ele é esteticamente avançado, vai incomodar uns, mas vai atrair outros, isso é um exemplo. Eu posso ir para um estúdio e gravar um musical inteiro com duas câmeras de mão, depois eu pego a base daquilo tudo, pego o *timecode* e com várias imagens eu cubro aquilo e tenho um material super legal, uma coisa que antigamente precisava de duas equipes, ficar parando a gravação e tal. Um é esse e o outro é o Arte do Artista com o Aderbal Freire Filho que é um programa que embora tenha uma parte dentro do estúdio, que são as performances dramáticas do Aderbal, enquanto autor teatral, dramaturgo e performer, mas é o recorte da edição dele, a proposta de edição dele que é uma edição sem nenhuma preocupação com a questão formal do eixo ou com a continuidade propriamente dita, quer dizer a continuidade é da ideia, não necessariamente da linearidade do roteiro. E foram programas que a gente carregou nas tintas para tê-los como modelo para o que está vindo aí.

Modelos de linguagem...

Isso, nós somos uma TV pública, se nós não correremos risco... A Globo eu fico admirado de ver como a Globo sendo primeiro lugar e tendo que vender GRP, dar resultado, etc, como ela corre risco e a gente as vezes tem esse discurso, mas na

prática fica todo mundo apavorado. Eu não, falo para minha turma que não pode ser na loucura, as coisas precisam ter uma racionalidade, uma estética, um conceito e a gente tá conseguindo avançar bastante. O Arte do Artista teve uma resposta rápida, porque ele estreou em agosto ou setembro e no final do ano o jornal O Globo colocou entre os dez melhores programas de 2012. Eram oito programas da Globo, um da Record e o Arte do Artista, da TV Brasil, quer dizer, o programa já foi percebido esteticamente da maneira como nós queríamos que ele fosse. É um programa todo feito em casa, o Aderbal eu contratei como roteirista e performer e eu tenho uma turma de criativos e diretor artístico. Como ele é um homem de teatro e nunca tinha feito televisão antes, ele quis fazer um desenho novo, ele topou entortar o desenho, porque talvez se ele viesse na Rede Globo, ele ia ficar com medo de ousar, porque o formato lá o cara já tem a resposta e já sabe como é e aqui nós liberamos.

O Estúdio Móvel também é assim?

É, o Estúdio Móvel só para você ter uma ideia tem 5 editores, porque ele é todo editado, todo recortado, cheio de *lettering* e informação visual. Ele tem uma linguagem de internet, tem muita página, muito abre e fecha, a gente abre tela com um cara de outro lugar e grava, real time valendo como corte, depois chega na edição e mistura...Hollywood tem experimentado muito isso, ou seja, esses roteiros completamente não-lineares que vai, vem, volta. Imagina o plano de produção para você filmar isso e depois ter essa montagem.

A digitalização que permite essas novas formas de roteiro?

É, porque se a edição não ficou legal você muda, copia tudo, edita tudo. E tem um paradoxo nisso, na digitalização, que muitas vezes é essa corrida do produtor para o industrial, porque ele quer se dar bem, quer receita e às vezes ele abre mão da criatividade, da ousadia. Tem um filósofo que eu não vou me lembrar do nome dele agora, mas que eu li quando eu tinha uns 18 ou 19 anos e que me impactou muito e tinha uma forma cruel que dizia assim “O carreirismo se sobrepõe à ousadia”. Eu nunca mais me esqueci daquilo, toda vez que eu achava que estava ficando morno, pensava “Estou ficando muito corporativo, preciso dar uma espremeida” e a digitalização permite isso, essa linguagem fragmentada, quebrada, desconstruída e que é a comunicação hoje, dessa nova geração. Durante 4 anos eu lecionei nas pós-graduação da FAAP, na área de planejamento e estratégia de programação, formei 4 turmas muito bacanas, todos muito bem colocados. Falava para os meus alunos “Olha aqui, você nunca pode se permitir desenvolver ou criar uma ideia já se limitando em função de qualquer coisa, mesmo dinheiro, porque primeiro você lança aquilo, que é o bruto e depois você adequa”. Eu trabalhei muito com o Daniel Filho e ele falava muito isso para mim “Eu não vou em reunião”, porque teve uma época na Globo que virou um negócio assim, você começava as reuniões com planilha de custo e ele falava assim “Eu não vou participar de reunião que vai me dizer o tamanho do dinheiro para a minha ideia, porque nós não vamos chega a lugar nenhum, nós vamos repetir o modelo” e ele estava certo, tanto é que ele brigou, brigou, saiu da Globo e foi para a Globo Filmes onde ele fez sucesso com filmes, séries e isso norteia muito hoje os criativos da Globo. Você não pode censurar, tem que colocar aquilo que é e depois vai adequando em função da sua realidade, mas se já nasce bloqueado, você já botou todas as possibilidades de lado, a não ser

que seja uma demanda específica. A pessoa fala “Vai fazer um projeto que tem que custar 50 paus”, você vai lá e faz, mas quando se pensa uma ideia nova, acho que tem que ser o mais livre possível e nesse aspecto eu acho que a digitalização é o canal.

Ainda mais na TV pública que tem uma possibilidade maior ainda de inovação e ousadia...

E que tem um Brasil inteiro para mostrar fora do *mainstream*, é muito mais fácil viajar para o interior da Amazônia com uma “camereta”, um shotgun e de repente uma ou duas pessoas fazer um produto, do que ir oficialmente com uma grande equipe, não é que uma coisa substitui a outra, eu estou falando de possibilidades. Você pega a BBC que produz coisas em HD maravilhosas, é lindo, mas é aquela coisa clássica e tem também as coisas novas, eles têm o laboratório deles lá que é voltado para pesquisa, desenvolvimento de linguagem. Então eu acho que a maior vantagem da digitalização é essa coisa dos equipamentos compactos, quer dizer que é mais fácil de fazer, você leva e já edita na hora, além da questão das possibilidades que permitem ampliar o leque de ideias e de ousadia.

Em alguns estudos sobre os profissionais da Televisão digital se percebe que eles não são exigidas funções muito bem definidas, eles é recomendada uma formação específica, mas podem também adquirir através da experiência e ganho de outros conhecimentos as habilidades para trabalhar nesse meio. Você acha que isso se aplica? Por exemplo, por causa da convergência de mídias e de linguagens pode existir esse intercâmbio de profissionais, como jornalistas trabalhando na produção, produtores artísticos trabalhando no jornalismo?

Eu acho que é um caminho inexorável, já caminha para isso. Embora exista uma resistência muito grande, pela experiência brasileira. Eu como jornalista vejo que os colegas são muito resistentes, pois eles gostam dessa coisa corporativa, da caixinha. Então eu me lembro de que participei de uma experiência aqui em São Paulo que foi a TV Mix, ao lado do Fernando Meirelles, Marcelo Machado, onde nós desconstruímos a linguagem jornalística de reportagem, nós criamos uma coisa chamada “O Abelha”, que é aquele câmera que vai e o olhar dele é tudo, não tinha repórter, o olhar dele era o que voltava para a redação, para virar matéria, não tinha estandarte ou passagem. Ele ia fazendo a matéria, com o olho na câmera gravando e escrevendo o que ele estava vendo, na hora da sonora ele colocava a pessoa para falar a sonora e aquilo já foi uma grande revolução. Isso aconteceu em 1987, 88, ou seja, muitos anos atrás. Mas hoje você vê o Profissão Repórter, por exemplo, aquela menina ali, embora sejam jornalistas, o olhar deles é de produtor, com o tipo de edição, o tipo de matérias. Então eu acho que o jornalista vai ter que ter um olhar artístico e entender de produção para poder ousar, como nas grandes reportagens da BBC, da PBS, tipo um Michael Moore.

Então seria vantajoso que um jornalista participasse de produtos inovadores?

Com certeza, lá na Diretoria de Produção hoje, nós fazemos muitas coisas nesse sentido, com muitos jornalistas que desertaram da redação e foram atrás da produção e entretenimento, o Comentário Geral é um produto assim, ele tem a

pegada jornalística, ele é feito por alguns jornalistas, mas com o olhar de produtor, o olhar de diretor. Eu acho que é um mix perfeito, porque você tem o lado do conteúdo, da consistência e tem o lado artístico e estético, senão a gente fica fazendo o jornalismo careta de sonora, passagem, off. Nós estamos em 2012, as pessoas tem a leitura das coisas, você não precisa necessariamente entregar, você pode fazer de outras maneiras. Que é o que falo de mudar um pouco a maneira de pensar o modelo de produção e com a digitalização isso se faz necessário, porque o cara vai sentar lá e se ele não tiver uma visão artística e estética, ele não vai editar a matéria dele, ele vai deixar para o outro. Hoje o cara senta e ele mesmo edita o vídeo, ele edita as matérias que produz, porque ele quer um produto autoral, uma marca diferente.

Em relação aos aplicativos que estão sendo desenvolvidos aqui, existe espaço para a geração de conteúdos nesses aplicativos, em entrevista com um dos engenheiros da empresa ele falou do desenvolvimento de um aplicativo para GINGA. Tem espaço para que produtores se envolvam com esses aplicativos. Como isso pode ser colocado na nossa realidade?

Todos os projetos da Diretoria de Produção onde são cabíveis a utilização de aplicativos, a gente especifica isso na negociação e no contrato. Não necessariamente que o produtor desenvolva o aplicativo, mas que ele ceda os direitos daquilo para eu poder desenvolver os aplicativos, óbvio que isso gera um orçamento novo depois. Por exemplo, o Igarapé Mágico, nós vamos desenvolver vários aplicativos a partir do programa, por causa da riqueza de assuntos dos personagens.

Mas eu queria saber se existe um demanda para que o produtor já pense no produto dele incluindo essa nova linguagem.

Já, hoje o mercado opera assim.

E na TV Brasil?

Também, na área de produção isso nos norteia, por exemplo, um programa de história, quando eu negocio com o produtor, e já penso em colocar verba ou pedir para que ele ceda os direitos, com o intuito de desenvolver aplicativos. Um exemplo, O dia que durou 21 anos, quando a pessoa abrir o aplicativo vai saber o que foi o golpe de 64, quem estava envolvido, quem era o presidente dos EUA. A partir disso, desenvolver aplicativo que é aquela história que eu falei da “cauda longa”, ou seja, produto, subproduto, produto, subproduto e por aí vai. E o mercado está assim, os grandes *players* já estão raciocinando. Agora a gente está com um projeto internacional, coprodução de 4 países e chamado Salvos da Extinção, eu pedi no contrato um desenvolvimento de aplicativo para poder, no caso específico vamos fazer como alfa teste, gerar informação sobre pinguins e tem tudo a partir de uma série que esteve no campo, pesquisou, fundamentou, está tudo ali pronto, é só desenvolver o produto que é o aplicativo para celular ou outras coisas.

Assim como o roteirista que escreve para televisão, pensa na televisão e a mesma coisa com o roteirista de cinema, você acha que haverá uma demanda de roteiristas que pensem na linguagem específica para aplicativos?

É um caminho inevitável, talvez no futuro nós tenhamos aí um profissional que seja esse caso, desenvolvedor de aplicativos a partir de conteúdos que são produzidos e gerados.

Entrevista 4

Área: Superintendência de Suporte

Entrevistado: Gilvani Moletta, Coordenador de Engenharia – TV Brasil/SP
Entrevista realizada em 07/12/2012

Luana: Como está a evolução da Televisão digital na TV Brasil, transmissão de sinal e aplicativos?

Gilvani: A TV Brasil São Paulo foi uma área de teste, uma área de laboratório para o desenvolvimento de aplicativos da TV Brasil. No ano passado, a TV Brasil ganhou um prêmio da SET como melhor aplicativo de Televisão digital. A engenharia participou muito do desenvolvimento do aplicativo, não com tanta sinergia com a produção, mas foi elaborado mais com um área de testes para vermos se funcionava e se tínhamos capacidade de fazer a aplicação acontecer lá. Temos toda a estrutura online, o play-out, o carrossel onde rodam as aplicações, e temos também o nosso laboratório offline, que não interfere na programação do ar, um esquema de testes para desenvolver o aplicativo. Esse aplicativo foi desenvolvido mais pela engenharia para provar que é possível fazer e para testarmos se conseguíamos fazer. 90 por cento do desenvolvimento dele foi desenrolado pelo José Antônio, gerente de engenharia. Foi ele quem fez toda a aplicação, e acabou integrando com outras áreas da TV, mas de maneira muito tímida ainda, porque não era nada muito oficial, eram só testes. O que nos surpreendeu foi que esse “nada muito oficial” acabou ganhando um prêmio de melhor aplicativo de Televisão digital do Ginga a nível nacional. Isso surpreendeu bastante. Hoje tem também outra frente acontecendo em João Pessoa, na Paraíba. Em nível de superintendência, está sendo desenvolvido um programa em cima do Ginga, em sinergia com algumas empresas e colaboradores, para atingir a população carente. Tem um cunho social a aplicação que está sendo desenvolvida lá como teste.

A nossa aplicação hoje na TV Brasil teve até uma intergração, que nossa ideia era, claro, levar serviço público através da aplicação, diferente de quem tem interesse comercial. Hoje a nossa interatividade da TV pública pode ter um foco totalmente diferente e pode ter um mercado aí que pode ser até uma reação mais imediata que um de cunho comercial. Teve uma integração com uma série que estava na TV, "Vida de Estagiário", por exemplo. No momento em que estava passando a série na TV, o Ginga carregava esse aplicativo através do logo ou de algum link visual para acesso com informações sobre os personagens, curiosidades, quiz... O que foi desenvolvido na TV com grande êxito foi o canal de retorno, com conexão pela internet, TV conectada, também provocando o telespectador para participar. Isso tudo foi desenvolvido no ano passado, mas não houve continuidade nessa plataforma porque foi mais como área de teste e também para provocar outras áreas da TV, para mostrar para a produção "olha, você pode ter um cantinho aqui na Televisão digital, enquanto ta rolando o seu programa". Não só pensar na sua página de web, no marketing durante a programação, mas você também ter aqui um canal de comunicação com o telespectador que tem esse tipo de acesso.

Como está hoje o desenvolvimento, aconteceu justamente para provocar as áreas e acho que precisa dar continuidade nisso. Desconheço hoje se a empresa tem algum planejamento nesse sentido de dar continuidade, mas acredito que sim. Creio que agora é o momento de provocar mesmo as áreas de produção da empresa para que se envolvam e saber o que mais tem nesse canal de comunicação com o usuário.

Outra coisa que nos surpreendeu foi que, como a gente conseguia filtrar o local aproximado através do IP das pessoas que conectavam em nosso aplicativo, vimos bastante diversidade de conexões, foi um *feedback* bacana. Isso nos surpreendeu bastante. Eu não sabia, por exemplo, que a TV chegava até Suzano. E tivemos um retorno de lá. Até peguei uma viatura com material de testes, fui lá e a nossa TV chega a grande parte de Suzano, que dista 60 quilômetros daqui. Então, na verdade, não sabemos o poder que a gente tem nas mãos mapeado. Tanto pela dificuldade de radiofrequência, que é difícil, quase impossível, mapear com 100% de precisão, mas a gente não tem essa dimensão assim. "A TV conectada são poucas pessoas", vimos que não, temos bastante acesso e tal.

O canal de retorno que está sendo usado então é a internet?

Com a TV conectada à internet, podemos saber de onde a pessoa conectou, a pessoa respondeu uma provocação feita pelo Ginga pelo SMS, e também o Ginga rodando em cima de uma Televisão digital no celular, que são pouquíssimos aparelhos, mas existe. Agora entrando na questão do aplicativo, acho que ficou bem interessante

Então tem duas coisas desenvolvidas, tem os testes que é mais na área da produção que é na TV conectada, o canal de retorno dele é a internet. O outro é o aplicativo??

Não, na verdade a gente tá falando de uma coisa só, por isso a gente chamou de portal, porque é um aplicativo que carrega notícias, quiz, Twitter da TV Brasil ou do programa em questão, então funcionou mesmo como um portal.

E esse aplicativo foi usado na série?

Isso, a série entrou com um botãozinho lá, "Vida de Estagiário", na primeira página, provocando a pessoa a entrar, isso tudo pelo Ginga, e a TV conectada dando o canal de retorno. Tinha ali a parte do Twitter, a Agência Brasil com as notícias atualizadas a cada três minutos, esse timing a gente configura.

É automático, um robô desenvolvido no laboratório leva essas informações do site pro aplicativo. Ele busca as informações na página da agência e transmite pelo carrossel e atualiza na televisão da pessoa que tá rodando o aplicativo com muita eficiência.

Aí tem também o portal da Infraero, que tem todos os voos que estão acontecendo em Cumbica e Congonhas, é uma utilidade pública. Tem também um link de um parceiro, desenvolvido pela Previdência Social, que é bem interessante: você digita o CEP e eles mostram um posto de atendimento próximo. A Caixa também desenvolveu alguma coisa que entrou no portal da TV Brasil. E notícias do Twitter da Agência, no caso, Vida de Estagiário também, tudo que era digitado, tudo que está acontecendo na página do Twitter, esse mesmo robzinho trazia para o aplicativo.

Tem informações do clima atualizadas de 30 em 30 minutos e conseguimos também mapear através do site da CET o trânsito de São Paulo para esse portal.

Isso está em uso? Quem tiver o Ginga na TV já consegue acessar o aplicativo da TV Brasil hoje?

Para você ter ideia, tudo isso que a gente falou foi desenvolvido pelos engenheiros, com aquela "visão" de diagramação limitada, e mesmo assim ficou um produto bom, para você ver o quanto tem áreas pra serem trabalhadas aí, profissionais dedicados a isso. Na verdade isso que tá rolando hoje foi só um teste e esse teste gerou tudo isso. Se colocar pessoas capacitadas, ligadas à diagramação, nem ligadas à arte, à produção de programas, isso tende a ter uma qualidade muito maior do que tem hoje, com atualizações mais relevantes.

Então você acha que teria espaço para a produção de conteúdo focar em uma produção específica para o aplicativo? Ou acha que é melhor ter a coisa automática? Acha que teria algum ganho em ter alguém desenvolvendo isso?

É, hoje, na verdade, se você pensar em inteligência de negócios, em sistema automatizado, se a informação já foi levada pro site e é essa mesma informação que você quer pro canal de Ginga da Televisão digital, faz mais sentido automatizar isso. Mas fica tudo muito frio, porque são canais diferentes, diagramações diferentes, produtos diferentes. Acho que merece mesmo uma produção para isso. Falando como telespectador, eu acho que as pessoas não estão investindo muito nisso comercialmente. Você não tem visto muito retorno por esse canal. Muito pela internet, mas no Ginga ainda não. Mas, como utilidade pública, falando da TV Brasil, já que nós somos TV pública, tenho certeza que é um canal de comunicação fenomenal. Tirar um pouco o estigma de que Televisão digital é para rico. Tem algumas coisas que são ligadas, Televisão digital é associada com TV por assinatura e com TV a cabo digital por causa do marketing... Pelo contrário, a Televisão digital é essa classe mais carente que pode ter acesso com muita qualidade em uma TV aberta que não é paga. Então aí acho que seria o nosso foco, levar informações a essas pessoas.

Há alguma prioridade, no sentido de desenvolver aplicativos mais voltados para a prestação de serviço ou também tem um foco nessa questão de potencializar a informação que a gente transmite?

Então, esse projeto de João Pessoa é um canal que é acionado através do Ginga com vídeos institucionais ensinando sintonizar a Televisão digital para ter o acesso. Isso serve para tirar o medo da pessoa de acessar e ter contato com esse serviço. A gente pode pensar que a pessoa carente não tem televisão em casa, mas isso não é verdade. Ela pode não ter o set top box, então nesse esquema que está sendo montado lá, o set top box é fornecido gratuitamente para pessoas carentes elas estão acessando esses vídeos... Isso abre um leque, que eu não sei ainda o que estão pontuando para esse leque, mas no meu ponto de vista abre um leque enorme para você levar informação para essa pessoa. Eu imagino o que o Governo precisa levar informação sobre educação, sobre vagas em escolas próximas àquela pessoa, ali onde está atingindo o sinal da Televisão digital, saúde, vacinação. Você pode ter um acesso enorme de informação social para pessoas mais carentes, que por falta

de acesso ou complexidade não podem buscar isso na internet. Hoje tudo está no mundo virtual, então a TV pode ser um canal para chegar até essas pessoas. Vejo com bons olhos isso de levar essas informações para essa população, não pensando somente em São Paulo, mas também nas áreas carentes... Esse teste em João Pessoa ganhou projeção mundial e tem um foco bem bacana, talvez a TV Brasil foque por esse lado também, mas para isso tem que crescer a rede...

Como estamos com a questão da transmissão do sinal? Como é a Televisão digital da TV Brasil hoje?

Hoje a nossa arquitetura, numa visão básica, está focada na melhora do sinal e na disponibilidade de sinal... A cabeça de rede, que é o master geral da TV, onde sobe o nosso sinal e que gera os conteúdos, é no Rio de Janeiro. Eles sobem esse sinal digital, mas não em alta definição. É o sinal standart. Esse sinal nós recebemos em São Paulo e fazemos um processo de up-conversão para os transmissores daqui. Os programas locais da TV Brasil SP, em modo experimental, também geramos em alta definição em São Paulo. Brasilianas, Paratodos, Caminhos da Reportagem... Isso fez um barulho bem grande, o pessoal se surpreendeu com a qualidade do sinal. Hoje, mesmo fazendo todo esse processo de up-conversão, o sinal não fica em alta definição. Não conseguimos subir a qualidade do sinal - pelo contrário, você até deteriora um pouco o sinal original tentando fazer uma up-conversão. Existem planos mais a frente de ter o nosso master, o nosso play out, a nossa geração de conteúdos em alta definição. Os servidores já estão sendo instalados em São Paulo e o próximo passo é Rio de Janeiro e Brasília. Não temos ainda geração de conteúdo em HD, não da cabeça de rede, só dos locais.

Quero entender, o sinal que sai do Rio ele vai pro Brasil todo, SP gera o programa, manda pra eles...

Isso, é uma antena de up link que cobre o Brasil todo. Um exemplo grotesco: se essa antena cai, não existe TV Brasil... Essa cabeça de rede, esse up link que a gente chama que é no Rio de Janeiro, vai passar para Brasília já com servidores de alta-definição.

Depois disso vai ser possível fazer a geração em HD?

Os programas dentro da EBC e o jornalismo acredito que não vão ter problema nenhum em transmitir em alta definição. Aí os próximos pitchings, as próximas licitações para programas que são contribuições de conteúdo, serão em HD. Muitos já entregam em HD, mas nossos servidores hoje são em baixa, porém existe esse processo de up-conversão, para ficar dentro da norma de transmissão de Televisão digital e abrir a possibilidade de ter o Ginga e o carrossel.

Carrossel é um playout digital, ele fornece serviços para Televisão digital, então dentro do playout eu tenho o EPG também, que é um guia de programação eletrônica. Também tem outros serviços conhecidos, como o *closed caption* e o Ginga. O Ginga faz parte do carrossel e o playout é um equipamento que possibilita isso.

Hoje já temos uma transmissão HD, mas o nosso sinal de vídeo é um sinal up-convertido. Você olha a programação e o método que a gente escolheu é o pilarbox, então nós pegamos o sinal standart, fica o quadradinho na tela e dois pilarbox black

nas laterais, até por questão de proporção. E o sinal é o standart, com método de up-conversão para ficar compatível com o sistema. Quando tiver o sinal HD, os serviços continuam os mesmo, mas a qualidade da imagem vai ser muito melhor. É claro que isso também atrai muito mais o telespectador, valoriza o produto.

Em resumo, acho que tem uma porta aberta muito grande para produção de conteúdo, vai de organizar mesmo. Quando você produz um programa, você pensa no programa no estúdio, conteúdo, e as mídia, como internet. Acho que o Ginga seria uma nova mídia de preocupação e concentração de energia pra desenvolver um produto.

Então você pode dizer que já existe a tecnologia que permite o envolvimento da produção de conteúdo, dependemos mais da iniciativa da gestão?

Claro, todo programa que eu vejo hoje em dia, não só na TV Brasil, tem o programa e também uma página na web para interatividade. Porque não também fazer o Ginga.

É possível produzir conteúdos diretamente para o aplicativo, em vez de só puxar da internet?

Sim. Esse robô trabalha muito bem com o Twitter do programa, você não precisa escrever do seu controle remoto, porque isso seria terrível. Então, o robzinho vai lá e puxa as informações do seu Twitter. Mas tem muita coisa que precisa ser otimizada, diagramação por exemplo. É totalmente diferente como você lê na tela do computador e na da televisão. Acho que tem que ser uma produção específica mesmo, para ter um produto de qualidade.

Como trabalharia um profissional de texto nesse aplicativo? Por exemplo, eu quero colocar uma informação extra que não tem no site, exclusivamente para o aplicativo. Como eu faço isso?

Teria que ser desenvolvida uma interface específica. Porque se for a baixo nível, entraria direto no aplicativo e ninguém entenderia. Na verdade, seria um ambiente web, onde a pessoa entraria com contribuição e com auxílio de um robô de automação para buscar essa informação e levar até o carrossel. Então essa interface tem que ser customizada, senão fica impossível haver um tipo de contribuição nesse nível. E a diagramação também, tem o editor de texto e o da arte, que é totalmente diferente, já que a resolução, a fonte, é totalmente diferente. Aí abre um outro mercado, um outro serviço. Então, nesse esquema dá pra perceber que tem espaço para diversos profissionais trabalharem nessa área.