

Ângelo Augusto Ribeiro

# YOUTUBE

## A NOVA TV CORPORATIVA

O vídeo na web como estratégia de  
comunicação pública e empresarial



combook.

© 2013 Ângelo Augusto Ribeiro  
Todos os direitos reservados

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)  
(Câmara Brasileira do Livro, SP, Brasil)

---

Ribeiro, Ângelo Augusto

YouTube, a nova TV corporativa : o vídeo na web como estratégia de comunicação pública e empresarial [livro eletrônico] / Ângelo Augusto Ribeiro. -- Florianópolis : Combook, 2013.

Bibliografia

e-ISBN 978-85-909841-5-3

1. Comunicação de massa – Aspectos sociais
2. Comunicação digital
3. Comunicação empresarial
4. Comunicação pública
5. Mídia digital
6. Sociedade do conhecimento
7. Televisão digital
8. Vídeo digital
9. YouTube (recurso eletrônico)
- I. Título

13-01559

CDD - 303.4833

---

Índice para catálogo sistemático:

1. Vídeo na web como estratégia de comunicação pública e empresarial : YouTube : recurso eletrônico : Tecnologia de informação e da comunicação : Sociologia 303.4833

**combook.**

EDITORA DA COMUNICAÇÃO

Rua Luiz Elias Daux, 1140 – Ingleses—88058-512 Florianópolis, SC  
(48) 99164-2497 – editora@combook.com.br

## Sumário

<b>Apresentação.....</b>	<b>5</b>
<b>O vídeo de todos para todos.....</b>	<b>9</b>
<b>A televisão no ambiente digital de comunicação.....</b>	<b>17</b>
Mídias audiovisuais, ambiente digital e sociedade do conhecimento.....	20
O início da alfabetização digital.....	26
<b>A televisão no ambiente analógico.....</b>	<b>36</b>
A televisão como um sistema aberto.....	40
Sustentabilidade baseada no controle da oferta.....	43
Mecanismos de controle da produção.....	45
Mecanismos de controle sobre a distribuição.....	53
A TV digital: mecanismos de controle da TV analógica.....	58
Ênfase na qualidade de som e imagem.....	62
Multiprogramação e interatividade.....	63
<b>Da radiodifusão ao ciberespaço.....</b>	<b>65</b>
O vídeo no ambiente da convergência digital.....	65
A convergência e a emergência de novos sistemas de comunicação.....	69
Novos sistemas de produção e consumo de vídeo.....	72
Fissuras no controle da distribuição e dos direitos de transmissão.....	77
Mídias participativas em vídeo: além da interatividade.....	82
<b>Redes sociais e comunicação institucional.....</b>	<b>94</b>
Oportunidades no ambiente digital.....	94
Redes sociais: a nova esfera pública para a comunicação institucional.....	97
Web 2.0: a teia das redes sociais.....	98
Mídias sociais e o YouTube como mídias das fontes.....	101
<b>MPSC no YouTube.....</b>	<b>107</b>
Uma experiência de conhecimento pelo compartilhamento de vídeo.....	107
Um canal do YouTube como projeto de TV pública e educativa.....	109
A identificação da necessidade: o vídeo para disseminar conhecimento.....	110
Definição do problema: como distribuir o vídeo?.....	111
A concepção e especificação da solução.....	114
O canal do Ministério Público de Santa Catarina no YouTube.....	115
A produção de vídeo ao alcance de qualquer organização.....	118
Experiência com versões interativas.....	120
Como avaliar os resultados de uma mídia social institucional?.....	122
<b>Inovação em comunicação institucional.....</b>	<b>127</b>
Para organizações públicas.....	127
A inovação na comunicação e seus reflexos no MPSC.....	128
Os tipos de inovação dos vídeos e do canal do MPSC no YouTube.....	129

Os quatro movimentos em um canal inovador de comunicação.....	133
Um modelo de gestão da inovação em comunicação pública.....	135
<b>Conclusões.....</b>	<b>140</b>
Contribuições para projetos de comunicação.....	140
<b>Referências.....</b>	<b>144</b>
Autor.....	149

## Apresentação

Foi em uma de minhas aulas de telejornalismo, em 2006, que um de meus alunos me perguntou se eu já tinha ouvido falar sobre o YouTube: “um site, professor, em que qualquer um pode publicar qualquer vídeo, de graça, e depois mandar o link para quem quiser”. Não era uma aula de rotina, era uma prova de recuperação, e a pergunta, assim de repente, sem relação alguma com o contexto daquele momento, me pareceu um evidente desafio, pois o aluno também não era qualquer um. Era, talvez, o mais inteligente da turma e nunca fora bem na minha disciplina por pura rebeldia contra o que ele considerava o mais desprezível e o maior símbolo do domínio e da hegemonia dos meios de comunicação: a televisão.

Reconheci a minha ignorância no assunto e pedi para ele me mostrar aquilo que o fascinava tanto. Não fiquei perplexo, nem mesmo encantado com a novidade, simplesmente porque, naquele instante, eu percebi que não entendia mais nada. Pressenti que o que parecia ser somente mais uma ferramenta divertida e sem utilidade alguma, a não ser a de distrair meus alunos, tinha o potencial de revolucionar a comunicação tanto quanto a própria internet já havia feito e estava fazendo. Na época, eu concentrava os meus esforços de pesquisa na TV digital, o foco da minha tese de doutorado e aquilo que eu considerava ser o futuro do meio de comunicação mais popular e de maior sucesso do século XX e início do século XXI.

Nunca saberei se a intenção daquele aluno fora realmente me mostrar que o que eu tanto valorizava nas minhas aulas era coisa do passado. A verdade é que pouco mais de dois anos depois eu implementaria o primeiro canal institucional de um órgão do sistema de Justiça brasileiro no YouTube, como alternativa a uma emissora de TV pública. Nessa época, o YouTube já era o maior portal de compartilhamento de vídeos do mundo, mas ainda não fora reconhecido pelas organizações, principalmente as governamentais, como um ambiente sério, como um espaço para a comunicação pública. Mas apenas três anos depois de seu surgimento ele já causava impactos profundos no sistema de televisão e mudava completamente o comportamento do público consumidor de vídeo.

Se a digitalização da TV no Brasil é um processo moroso que se arrasta por quase vinte anos, o compartilhamento de vídeo pela web, em apenas sete anos, já se tornou a principal forma de consumo de conteúdo audiovisual. O YouTube já nasceu com o DNA digital, como veremos adiante, e oferece todas as oportunidades e riscos desse novo ambiente comunicacional.

Como pessoas, grupos e organizações podem aproveitar essas oportunidades e desenvolver seus próprios canais de compartilhamento de vídeo para se comunicarem com seus diferentes públicos? Como usar o vídeo e o YouTube – ou qualquer outro portal de compartilhamento de conteúdo – para disseminar o conhecimento? Uma pergunta dessas só faz sentido nesses tempos de Web 2.0: a teia digital que envolve o globo terrestre, tecida por indivíduos conectados por pontos específicos de interesse, manifestados em suas mídias próprias e replicados nas suas redes sociais.

Sendo assim, a proposta deste livro é auxiliar o leitor a encontrar uma resposta adequada às necessidades individuais de comunicação, suas ou de sua organização.

Aqui estão reunidos os conceitos básicos necessários para a compreensão do ambiente digital de comunicação e os principais passos que devem ser seguidos para a implementação de um projeto de comunicação sustentável e inovador, adequado à infraestrutura, à capacidade de investimento, à finalidade e à natureza da organização.

Não se trata de um manual, o que iria de contra a essência da comunicação digital - como será demonstrado mais adiante - e seria um contrassenso em relação à proposta desta obra. Por ora, basta antecipar que o “espírito digital” - a alma da Web 2.0, que provocou a rápida assimilação e disseminação das mídias sociais e das redes sociais *on line* - são justamente as oportunidades oferecidas para que cada indivíduo encontre os seus caminhos e busque as respostas específicas às suas necessidades de comunicação. Um manual é mais adequado à comunicação de massa: uma obra destinada a ensinar cada um a fazer as mesmas coisas que todos os outros já fazem, usando um determinado produto ou equipamento, dentro de padrões já testados e aprovados.

A principal proposta deste livro é fornecer a base para a compreensão do ambiente digital de comunicação e de sua complexidade – um ambiente

completamente oposto ao mundo analógico da comunicação, que é regido por regras simples e padrões de massa. Após isso, segue um passo a passo para a implementação de um projeto de comunicação digital. Embora o modelo apresentado seja baseado na implantação do canal oficial do Ministério Público de Santa Catarina no YouTube, ele pode ser aplicado a qualquer mídia social e/ou rede social *on line*. Por isso, não será apresentado um bê-á-bá de como publicar e administrar um canal no YouTube, muito menos sobre como administrar uma conta no Twitter ou no Facebook. A razão para isso é muito simples: essas mídias sociais e redes sociais fazem tanto sucesso porque nasceram sob as leis que regem o ambiente digital de comunicação. Entender essas leis permite ao comunicador digital desfrutar das possibilidades oferecidas por cada uma, desde a mídia social do momento, como a próxima que surgir.

O principal equívoco de um comunicador que pretende atuar no mundo digital é ater-se ao domínio das ferramentas oferecidas por uma mídia digital sem considerar o meio em que esta mídia está inserida e os objetivos que ele pretende alcançar, com ou sem o uso dessa mídia. É como aquele jovem que pretende trabalhar com vídeo e dedica horas, dias e meses especializando-se no programa de edição, sem enxergar que o sucesso do vídeo depende muito mais do conteúdo da mensagem do que dos seus efeitos visuais. Isso o levará a ser um especialista em edição de um determinado programa e o seu futuro profissional estará limitado aos recursos de edição daquele software e de suas atualizações.

O comunicador digital, se não conseguir enxergar além das ferramentas e dos recursos de determinada mídia, enfrentará as mesmas limitações. Agindo dessa forma, pode transformar as oportunidades do ambiente digital em riscos. E, quando o Facebook deixar de ser a rede social do momento, ele correrá a abrir uma conta naquela rede que estiver em evidência. E iniciará ali uma nova caminhada para levar consigo os seus seguidores e amigos.

O bom comunicador digital é aquele que consegue usar o ambiente de comunicação para atingir os seus objetivos estratégicos.

Os processos demonstrados aqui pretendem oferecer as ferramentas que permitam a escolha da mídia social para atuar na rede social mais adequada às necessidades individuais suas ou de sua organização. Essas ferra-

mentas servem para as mídias que já existem e para as que ainda serão inventadas, desde que tenham o DNA digital.

Pode parecer pretensioso, no entanto, é o tipo de colaboração mais simples que se pode oferecer a um comunicador, pois o dono da verdade sempre foi o leitor/receptor. Isso ficou bem claro no ambiente digital de comunicação, que, finalmente, permitiu ao leitor/receptor manifestar-se em pé de igualdade com o autor de um conteúdo. É isso que faz a essência do mundo digital: muito além da inversão de papéis entre emissor e receptor, a tecnologia digital permitiu o surgimento de sistemas de comunicação baseados no compartilhamento de conteúdos, de ideias e de experiências. Nenhum meio de comunicação de massa suporta esse tipo de comportamento, pois essa ousadia do público é uma concorrência para a qual a mídia de massa não está preparada.

Este livro é destinado a quem está preparado ou pretende se preparar para atuar em outro patamar de comunicação em que, mais importante do que falar para todos é falar com todo aquele que lhe interessa; mais importante do que se comunicar com o seu público é relacionar-se com os seus públicos; e mais importante do que dizer o que lhe interessa é saber ouvir o que o seu público acha interessante.

Ao concluir esta apresentação, é preciso deixar bem claro que nenhum empreendimento de comunicação digital deve ser concebido, em uma organização, como substituto aos outros meios de comunicação, sejam digitais ou analógicos. A comunicação digital deve se dar de forma integrada e complementar às outras mídias. Há lugar para todos os meios, no ambiente digital de comunicação, mesmo para os meios mais tradicionais, incluindo, aí, as mídias de comunicação organizacional convencionais.

Uma boa leitura.

## O vídeo de todos para todos

**E**m um sistema de comunicação social equilibrado, as oportunidades para a difusão de conteúdos deveriam ser proporcionais à atuação de cada segmento da sociedade. No Brasil, os veículos comerciais de comunicação são hegemônicos, o que provoca uma distribuição desproporcional de espaços, com desvantagem para a comunicação pública. Para as empresas privadas, os obstáculos são os mesmos, embora sejam mais facilmente superados por meio de estratégias de marketing e de publicidade paga. Mas as mensagens de caráter institucional, tanto em organizações públicas como privadas, encontram pouca ressonância nos espaços editoriais da mídia comercial.

Dentre os meios de comunicação, a televisão é o que apresenta a maior concentração da propriedade e o que detém a maior fatia do mercado, dominando a captação da receita publicitária e a audiência do público (Bolaño, 2004). Ocupar espaços na televisão é, muitas vezes, a única oportunidade de comunicar-se diretamente com parcelas da população que não são atingidas pelos meios que veiculam mensagens baseadas em texto, sejam impressos ou publicados na internet. A hegemonia da TV comercial, dessa forma, reduz as oportunidades de comunicação das organizações que não têm acesso a um canal de televisão.

Fatores como o seu alcance e a gratuidade, aliados à afinidade cultural e ao baixo nível de escolaridade da população, tornam a TV aberta, também, a principal fonte de informação do brasileiro. Durante mais de cinquenta anos, desde a sua chegada ao Brasil até a popularização da internet, a partir do início da década de 2010, esse foi também o único meio disponível ao público para a recepção gratuita de vídeo em domicílio.

Para Leal Filho (2000), as tentativas de estruturação de um sistema público de TV ainda não foram suficientes para equilibrar a oferta de conteúdos de interesse estritamente público e social. Com isso, a comunicação pública<sup>1</sup> e os espaços ocupados pelos órgãos públicos permanecem restritos à publicidade governamental e às emissoras dos poderes legislativos

<sup>1</sup> Comunicação pública, aqui, é empregada no seu sentido mais amplo, ou seja, a disseminação de conteúdos de interesse público, independente de serem originados de um órgão da estrutura de Estado ou de uma empresa privada.

dos Estados, da União e do poder Judiciário, transmitidos quase que integralmente em TV fechada e por satélite. Dessa forma, importante parcela da população que não tem acesso à leitura ou aos meios de comunicação por textos – impressos ou digitais – devido a restrições econômicas e/ou culturais, não é atingida pela comunicação institucional de órgãos públicos, de empresas privadas e de organizações não governamentais.

De fato, antes da expansão da internet e do desenvolvimento de tecnologias de compressão digital que possibilitassem a distribuição de arquivos digitais de áudio e vídeo até mesmo através de redes de banda estreita, um canal de televisão era a única forma de transmissão de conteúdo audiovisual. Aliados a essa evolução tecnológica, ocorreram o barateamento e a popularização de equipamentos para a gravação e edição de vídeo, sejam câmeras propriamente ditas, ou aparelhos de telefone móvel e máquinas fotográficas. Praticamente todos os sistemas operacionais dos computadores trazem algum tipo de pacote básico de softwares e, entre eles, são comuns os programas de edição de vídeo.

A evolução tecnológica que possibilitou a convergência de tecnologias e equipamentos digitais alterou profundamente o ambiente comunicacional onde está inserida a televisão. As alterações atingem diretamente o modelo de negócio que tornou a TV o meio de comunicação de massa predominante no Brasil. A crescente expansão da internet tornou a web uma alternativa à radiodifusão para a publicação e distribuição de vídeos. Além disso, a convergência digital estimula o usuário da internet a consumir o conteúdo de informação e/ou de entretenimento de forma complementar, independentemente da mídia ou suporte disponível. A disputa pela audiência não está mais restrita à concorrência entre emissoras de TV.

Por outro lado, a redução dos custos de equipamentos de produção e edição, a expansão da internet e das redes de banda larga, e a profissionalização das assessorias de comunicação social tornam viável a produção e distribuição de conteúdo em vídeo por qualquer organização, sem a necessidade de acesso a um canal de TV. Havendo as condições técnicas e operacionais, o desafio para uma organização adotar o vídeo como suporte para a veiculação de informações e a disseminação de conhecimento deixa de ser a tecnologia e passa a ser uma questão de cultura organizacional. O conteúdo deve ser reconhecido como legítimo por seus diferentes públi-

cos e, dessa forma, assimilado e incorporado ao acervo cultural da organização como uma ferramenta para a sua atuação institucional.

São raros os relatos de uma experiência como a empreendida no Ministério Público de Santa Catarina (MPSC), sendo que nenhum caso similar foi encontrado na literatura durante a pesquisa que originou este livro.

Esta obra apresenta uma proposta de utilização do ambiente digital para a publicação de vídeos que atendam às necessidades de comunicação institucional de organizações, sejam públicas, privadas ou não governamentais. Não é pretensão apresentar uma fórmula de como criar um canal que concorra, em índices de audiência, com a TV. A experiência pioneira do MPSC, que implantou um canal no YouTube como um espaço para a oferta de conteúdo institucional e de interesse público, de forma independente, é apresentada não como um modelo a ser seguido literalmente, passo a passo, mas como uma das muitas possibilidades de aproveitamento das oportunidades do ambiente digital. Muitos dos caminhos e soluções adotados pelo MPSC podem ser adaptados à realidade de outras organizações, porém, nem todas as respostas encontradas por aquela instituição são universais. A experiência serve de referência para qualquer projeto de comunicação organizacional que pretenda integrar o uso de uma ou mais mídias sociais com as estratégias de comunicação de mídias tradicionais. A relevância deste livro está em apontar uma alternativa de comunicação institucional que possa ser seguida por outras organizações.

Embora o uso de mídias sociais, especialmente o YouTube, para a comunicação organizacional seja o foco principal desta obra, a televisão merece atenção especial, pela hegemonia desse meio e seu alcance quase universal junto ao público brasileiro – ela está presente em 98% dos domicílios. Da mesma forma, o jornalismo é uma das referências utilizadas, pois os noticiários são os programas que, por definição, devem abrir espaço para os conteúdos de interesse e relevância social (Rezende, 2000). Como a assessoria de imprensa, que faz a ponte entre uma organização e a mídia, ainda é uma das principais atividades estratégicas de comunicação organizacional, para esses comunicadores, compreender os impactos da convergência digital sobre os conteúdos jornalísticos da TV é essencial para a prospecção de oportunidades com o uso de mídias sociais.

Em todos os veículos de informação as redações jornalísticas seguem

uma rigorosa e apertada rotina de administração do tempo de produção e dos espaços reservados à publicação de conteúdos. A elaboração de uma reportagem de televisão é mais complexa do que a redação de uma notícia de jornal ou de um site, mas os prazos para a sua conclusão são praticamente os mesmos. A pressão pelo fechamento de um telejornal leva a equipe de jornalistas a tomar decisões baseadas nas probabilidades de sucesso na execução da tarefa e no perfil de uma audiência padrão (Vizeu, 2006). Por outro lado, em relação ao noticiário televisivo, nos jornais e na internet há muito mais espaço para o tratamento da informação. Com isso, há uma desproporção entre o impacto e a influência das notícias veiculadas pela TV em comparação com as notícias publicadas pelos jornais e pelos sites de informação.

À primeira vista, os recursos da TV digital poderiam corrigir esse desequilíbrio. O sistema brasileiro de TV digital poderia transformar a televisão em um instrumento para a disseminação de conhecimento. A interatividade, a abertura à participação do público, a multiprogramação e a conexão com a internet poderiam ser utilizadas para superar as restrições na produção de conteúdo informativo para a TV analógica se fossem aplicadas de forma integrada e complementar.

À medida que o debate sobre a introdução da TV digital no Brasil crescia e as pesquisas e o desenvolvimento do sistema brasileiro tomavam corpo, ficava claro que o equilíbrio no ambiente comunicacional não viria por meio das mudanças no sistema hegemônico. Somente a participação do público na produção de conteúdo, em igualdade de condições com os profissionais, poderia proporcionar novas oportunidades de comunicação. E essas condições começavam a surgir nos sistemas emergentes de comunicação, como as mídias sociais.

Os efeitos da participação de amadores na produção de conteúdo em vídeo sobre as atividades profissionais da televisão evidenciam a abertura de brechas em um sistema que sempre foi mantido com base na reserva de mercado. A digitalização do ambiente de comunicação alterou as regras da concorrência no mercado midiático. Quase seis décadas depois de sua chegada ao Brasil, a televisão começou a sofrer os impactos das alterações tecnológicas e comportamentais no ambiente comunicacional, proporcionadas pela evolução da tecnologia digital, que substituiu a plataforma eletrôni-

ca e analógica de produção e transmissão de conteúdos em texto, áudio e vídeo.

Dentre as brechas abertas no sistema de televisão, as que mais contribuem para o surgimento de novas oportunidades de comunicação organizacional estão na produção e na transmissão do conteúdo. O meio TV desenvolveu-se e cresceu apoiado em um modelo de negócio que tem como base de sustentação o monopólio da produção e da transmissão de conteúdo audiovisual em larga escala. Esse modelo sustenta não apenas as emissoras comerciais – predominantes no Brasil –, mas também as emissoras públicas e estatais, com fins não lucrativos.

Seja para um empresário ou para uma instituição pública, só tem sentido manter uma emissora de televisão se for para transmitir sinal de áudio e vídeo, simultaneamente, a um grande número de pontos de recepção (Boñano, 2004). No Brasil, esse modelo de negócio teve o seu potencial de concentração elevado a um grau máximo com a adoção, pelas maiores emissoras televisivas, de uma estrutura de produção verticalizada e centralizadora. A regra, aqui, é a emissora produzir o próprio conteúdo a ser distribuído, com poucas aberturas, na grade de programação, para a veiculação de programas feitos por produtores nacionais independentes.

O modelo de negócio e a forma como o serviço de televisão é explorado no Brasil restringem a possibilidade de participação de agentes externos ao sistema de TV, como o espectador, as entidades representativas de segmentos da sociedade e mesmo as instituições e os órgãos públicos. O conteúdo jornalístico, nas emissoras comerciais, é produzido e distribuído dentro da mesma lógica do sistema que o abrange.

Todo grupo ou organização que pretenda implantar um projeto inovador e autônomo de comunicação institucional, independente da mídia tradicional, mas complementar a esse sistema, deve partir de dois pressupostos básicos. O primeiro: as necessidades de comunicação institucional e a oferta de informação e conhecimento a respeito de uma organização não são atendidas pelas emissoras, por não se enquadrarem nos critérios de viabilidade de produção e distribuição de conteúdo do sistema comercial de TV – hegemônico no Brasil. O segundo: a manutenção de um canal próprio de televisão é inviável para organizações que não tenham como fim a comunicação social e enfrentem restrições de infraestrutura, de pessoal e

de orçamento.

Esses dois pressupostos não serão superados com a adoção da TV digital no Brasil. As ferramentas que a tecnologia oferece para isso continuarão sendo controladas sob a mesma lógica do modelo de negócio da TV analógica.

São os sistemas emergentes (Johnson, 2003) e a convergência digital (Jenkins, 2008) que oferecem as oportunidades para que outros atores passem a participar efetivamente dos processos de comunicação social. Torna-se evidente que as redes sociais conectadas pela web oferecem as possibilidades de comunicação que os meios convencionais não disponibilizam. Além disso, o próprio ambiente digital de comunicação, através dessas redes sociais, já influencia a forma de produção e distribuição de conteúdos da mídia tradicional.

A comunicação digital sustenta-se em novas regras, diametralmente opostas às que até então mantinham a hegemonia das mídias tradicionais, baseadas na produção e no consumo de massa: o compartilhamento de conteúdos no lugar da concorrência pela liderança e exclusividade; a segmentação extrema, quase uma individualização da produção e do consumo; e a falta de um padrão de qualidade e de linguagem.

Com apenas sete anos de idade, o YouTube não se enquadra mais na definição pura de sistema emergente, embora, comparado com a TV, ainda não possa ser considerado hegemônico como meio de comunicação de massa. Mas o maior portal de compartilhamento de vídeos da web tem o DNA digital, cresceu e se mantém com base nas regras do ambiente comunicacional emergente. A simples digitalização da TV, que é o que vem ocorrendo, não é suficiente para manter a hegemonia dessa mídia, cuja essência é analógica, no ambiente digital de comunicação.

Em outubro de 2008, o Ministério Público de Santa Catarina foi o primeiro órgão do sistema de Justiça brasileiro a ter um canal no YouTube como alternativa a um canal de TV. Neste livro é relatada essa experiência e nele se pretende demonstrar, também, como o ambiente digital de comunicação e a convergência digital oferecem oportunidades para a comunicação institucional de organizações públicas e privadas e a disseminação de conhecimento através do vídeo.

Nesta obra também são abordados os desafios apresentados a uma or-

ganização, cuja cultura organizacional está fundamentada nas mídias escritas e as estratégias comunicacionais estão centradas na mídia tradicional, para a produção de conteúdo audiovisual, de maneira que as novas oportunidades possam ser aproveitadas.

Este livro é dividido em duas partes. Na primeira, do segundo ao quarto capítulo, estão os fundamentos teóricos e os indicadores que permitem vislumbrar a emergência de novos comportamentos e novas regras de comunicação. Nessa parte é analisada a origem do ambiente digital de comunicação e é apresentada uma prospecção de brechas e de oportunidades para a implementação de projetos de comunicação organizacional. Uma leitura indicada para quem pretende compreender o mundo digital e as mudanças que estão em curso.

Na segunda parte, o quinto e o sexto capítulos, é apresentada a experiência do MPSC, através de um relato em primeira mão de quem implementou o projeto e o acompanha há mais de quatro anos. Esse conteúdo é de interesse para estudantes e profissionais de comunicação e de administração, pois trata da aplicação de métodos e processos interdisciplinares construídos a partir de pesquisas e experimentos que resultaram em uma ferramenta inovadora para a gestão do conhecimento de uma instituição.

O segundo e o terceiro capítulos trazem uma revisão bibliográfica sobre dois temas fundamentais a este trabalho: o ambiente digital de comunicação e a televisão. O objetivo do autor é resgatar o papel que as mídias audiovisuais representaram na preparação do ambiente digital de comunicação. A revisão direcionada ao tema televisão visa, principalmente, apresentar a evolução desse meio e os seus mecanismos de controle sobre a oferta de conteúdo em vídeo.

O quarto capítulo, além de fazer uma revisão bibliográfica sobre cibercultura, apresenta dados que apontam os impactos da cultura digital sobre a produção e o consumo de vídeos, com os consequentes reflexos sobre a televisão.

O quinto capítulo introduz os conceitos de comunicação institucional, Web 2.0 e mídias sociais, que foram adotados no experimento apresentado em seguida. Esses conceitos foram construídos a partir de bibliografia específica, apresentada no capítulo, e da elaboração do que foi apresentado nos dois capítulos anteriores. O capítulo também apresenta experiências

de utilização das mídias sociais, em especial o YouTube, por organizações públicas e não governamentais nos Estados Unidos e na Europa, para a comunicação institucional.

No sexto capítulo, são apresentados os procedimentos metodológicos que embasaram a experiência do Ministério Público de Santa Catarina, que criou um sistema de comunicação institucional por vídeos e abriu um canal próprio no portal de vídeos YouTube, para disseminar o conhecimento sobre a instituição. Também é apresentada a experiência, propriamente dita, como um modelo para um canal de comunicação institucional em vídeo.

As contribuições teóricas deste trabalho à área de inovação na gestão do conhecimento em uma organização pública são apresentadas sétimo capítulo.

No oitavo capítulo, são apresentadas as considerações finais, com um resumo do trabalho e de seus resultados.

## A televisão no ambiente digital de comunicação

Este capítulo ocupa-se, principalmente, da televisão brasileira no contexto de digitalização do próprio meio e do ambiente comunicacional do qual faz parte.

Um meio de comunicação não pode ser estudado fora do contexto social e econômico em que está inserido. É preciso compreender o ambiente digital de comunicação para reconhecer as oportunidades de comunicação organizacional que surgem da quebra do monopólio da produção e distribuição de vídeo, controlado pelas grandes redes de emissoras e seus parceiros diretos.

Assim, o propósito deste capítulo é relatar a evolução do meio TV, a partir de uma visão sistêmica que leve em consideração mais do que apenas os aspectos tecnológicos, econômicos e cronológicos desse meio. A intenção é apresentar uma visão do conjunto de fatores que, ao impactarem no ambiente de comunicação, permitiram à TV ser o que ela é hoje e, dessa forma, proporcionar ao leitor a compreensão das oportunidades para o surgimento de novos atores, oferecidas pelas mudanças em curso nesse ambiente.

Na área da Comunicação Social, o século XX foi marcado pelo desenvolvimento e pela rápida assimilação, em larga escala, de tecnologias de comunicação audiovisual. Em termos de abrangência populacional, de impactos na informação do público e de formação de opinião pública, em um período inferior a 100 anos, o cinema, o rádio e a televisão superaram o alcance conquistado em quase cinco séculos de predomínio das mídias com suporte no texto impresso, como livros, revistas e jornais.

São muitos os fatores e as circunstâncias que convergiram para tornar a televisão o meio de comunicação predominante ainda hoje. A sua influência, assim como a relevância de seu papel no ambiente da comunicação, ainda supera, em muito, a das demais mídias e tecnologias, inclusive a daquela que lhe oferece a maior ameaça, em relação ao seu predomínio: a internet.

Os sinais de que a hegemonia da TV está ameaçada e segue o curso natural de superação por uma nova tecnologia, como será mostrado, são cla-

ros. É evidente que o ambiente da comunicação social no país está imerso no processo de digitalização e globalização das comunicações, o que se tornou mais evidente e acelerado desde as grandes fusões de conglomerados de mídia e entretenimento com grupos de tecnologia, a partir da década de 1980 (Moraes, 1998).

É importante notar que esse grande movimento, no sentido de transformar o mundo em um único mercado de mídia e tecnologia, concentrado nas mãos de megaconglomerados, controlados por um grupo restrito de proprietários, foi possível graças a um incipiente e acelerado processo de convergência tecnológica digital. À época de seu surgimento, a digitalização de processos, produtos e conteúdos já seria um caminho natural a ser seguido pela indústria cultural, devido às facilidades que essa tecnologia oferece à produção de conteúdo audiovisual. Essa convergência foi estimulada por representar, também, a possibilidade de concentrar, ou centralizar, a produção e reduzir os custos:

Na atmosfera de concentração e reconcentração de ativos, as corporações entrelaçam a propriedade de cinemas (estúdios, produção, distribuição e exibição de filmes), gravadoras de discos, editoras, parques de diversões, TVs abertas e pagas, emissoras de rádio, revistas, jornais, serviços *on line*, provedores de acesso à internet, vídeos, jogos, softwares e CD-ROMs (Moraes, 1998, p. 68-69).

Tão acelerada quanto o processo de concentração foi a ampliação da rede de informática, que tornaria possível o transporte de dados, informações e valores através do globo, com a velocidade e segurança necessárias para o sucesso dos negócios. A rede de computadores, que alcança praticamente todo o mundo civilizado, surgiu da necessidade do sistema financeiro internacional de integrar, em tempo real, as agências bancárias e clientes espalhados por diferentes países. A ampliação dos limites geográficos e a velocidade dos negócios exigiam uma forma segura e ágil de trocar informações e valores (Castells, 2003). Fornecedores e clientes não podiam mais esperar dias para o acerto de contas, no caso de uma boa oportunidade.

Assim, quando a internet deixou o ambiente restrito no qual foi criada – os laboratórios de universidades e centros de pesquisas (privados e estatais, civis e militares) –, já encontrou uma estrutura básica de cabos e li-

nhas de telecomunicações que abrangia escritórios de diferentes ramos de atividade e domicílios comuns de boa parte do mundo. Como apresentado anteriormente, ampliar essa rede e estimular o acesso de um número cada vez maior de domicílios era interessante, já que “os serviços *on line*” eram considerados um dos produtos-chave pelos grupos financeiros e de comunicação. A expansão da internet, aliada à convergência digital de conteúdos e tecnologias, transformou de tal forma o ambiente de comunicação, que atingiu diretamente a base do modelo de negócios que mantém o carro-chefe da indústria cultural, a televisão: a produção e distribuição de conteúdo audiovisual.

No momento em que a TV, no Brasil e no mundo, passa por um processo de digitalização, o ambiente da comunicação social está totalmente alterado pelos impactos resultantes da convergência digital de tecnologias de produção e distribuição de conteúdo. Os meios impressos foram os primeiros a sentir os efeitos da entrada de novos concorrentes no mercado de fornecimento de conteúdo informativo e de entretenimento, a partir da segunda metade da década de 1990, com a chegada, no Brasil, dos primeiros portais de notícias, lazer e serviços oferecidos pela internet.

Embora os debates públicos e o noticiário sobre a implantação da TV digital no Brasil tenham dado ênfase à questão tecnológica, a tecnologia é apenas um dos componentes do processo. Passar de um sistema analógico para um sistema digital de televisão significa imergir o meio de comunicação social mais influente do país em um ambiente totalmente novo. Nesse novo contexto, as regras da concorrência, a sustentabilidade, o modelo de negócios e o comportamento do público consumidor, anteriormente bem conhecidos pelos proprietários e profissionais desse meio, são territórios que ainda devem ser explorados.

Este capítulo discute as principais características do ambiente digital de comunicação, a partir de conceitos como sociedade da informação, inteligência coletiva, convergência digital e sistemas emergentes. Para construir esses conceitos, foram abordados os trabalhos de Castells, Lévy e McLuhan, principalmente. A partir desses conceitos, detectou-se a lógica concorrencial na qual um meio de comunicação audiovisual estará inserido.

O capítulo faz uma breve descrição e análise do sistema analógico de televisão, com ênfase no modelo de negócios atual. O principal autor ao

qual se recorreu para embasar os conceitos de concorrência e modelo de negócios será foi Bolaño, mas Mattos e Leal Filho também contribuíram para a compreensão do desenvolvimento histórico da televisão brasileira e o atual status quo desse meio.

## Mídias audiovisuais, ambiente digital e sociedade do conhecimento

O desenvolvimento econômico, político, tecnológico e cultural de uma sociedade está diretamente relacionado à sua capacidade de gerar e distribuir riquezas e conhecimento. A história nos traz exemplos que comprovam essa afirmação em diversas áreas. Roma sustentou, durante séculos, o seu domínio sobre povos tão distantes e diferentes como os gregos e os saxões, graças a uma rede de estradas que lhe permitia enviar, com a mesma eficiência e rapidez, desde tropas até mercadorias a qualquer ponto de seu vasto império. A máquina a vapor – aliada a locomotivas e a uma abrangente malha ferroviária – aumentou a capacidade de produção e a competitividade das indústrias inglesas e tornou a Inglaterra uma potência econômica. A mesma estrutura de transporte de mercadorias e tropas, tanto no caso de Roma, quanto no da Inglaterra, servia para enviar notícias e informações a todo o lugar, a partir de um posto militar ou de uma estação ferroviária (Briggs e Burke, 2004).

Durante o regime militar, no Brasil, o Governo Federal investiu pesado na ampliação da malha rodoviária e na instalação de uma rede de microondas e satélites, para as telecomunicações e a radiodifusão. Dessa forma, levou o transporte de cargas e o acesso a bens de consumo a todos os cantos do país, financiou com dinheiro público a expansão das redes nacionais de rádio e televisão e possibilitou a chegada de jornais e revistas dos grandes centros aos confins do Norte e do Nordeste. Esse auxílio não era totalmente gratuito, pois facilitava o controle, através da censura ideológica e da pressão econômica, das notícias publicadas pelos grandes veículos de comunicação (Mattos, 2000).

Nesses exemplos citados, as tecnologias e a infraestrutura utilizadas para o transporte de produtos e informação eram avançadas para as respectivas épocas e adequadas ao seu contexto social. Estradas e ferrovias,

assim como o transporte marítimo e o aéreo, sempre serão tecnologias adequadas para o transporte de bens e mercadorias materiais, leves ou pesados, pequenos ou grandes. Nos ambientes descritos anteriormente, a simbologia, o significado dos produtos transportados, era ofuscado por sua presença física. Ao ver uma locomotiva, o impacto dessa visão supera facilmente qualquer ideia que se possa fazer da carga de informação e conhecimento necessária para a sua fabricação. No ambiente de comunicação analógico, nos meios de comunicação tradicionalmente reconhecidos como tais – rádio, jornal e televisão – o conteúdo ofusca o próprio meio, como se o conteúdo fosse algo independente, uma produção isolada (McLuhan, 2005). Esta é a lógica analógica, em que símbolos e informação são trocados através de suas representações concretas: os símbolos e valores de cada ramo de atividade são vistos e assimilados como se isolados de seu próprio meio, como valores em si. No ambiente analógico, o intercâmbio e a interação entre ramos de atividade, assim como entre conteúdos específicos de cada mídia, se não são impossíveis, são muito difíceis e demorados.

Para Castells (2003), acentuadamente a partir da segunda metade do século XX, o avanço das tecnologias de informação e comunicação (TICs) possibilitou a interação entre diferentes ramos de atividades em uma velocidade que não era possível nas fases anteriores do desenvolvimento humano. Uma das consequências dessa interação, ainda segundo o autor, foi tornar evidentes as relações de interdependência entre atividades que, culturalmente, não eram consideradas ou vistas como tão próximas ou, até mesmo, eram tidas como independentes. De maneira resumida, as TICs atingiram tal nível de desenvolvimento que superaram as antigas barreiras estruturais que impediam a troca de fluxos de informação, em tempo real, entre os setores econômicos, políticos e culturais que formam uma sociedade.

A estrutura de rede sobre a qual se desenvolveram as TICs é resultado da emergência de sistemas originados no caldo cultural formado pelas atividades econômicas, políticas e culturais da sociedade. A digitalização acelerou o processo de integração entre diferentes tecnologias de informação e comunicação, o que só foi possível, na velocidade em que ocorreu e vem ocorrendo, porque as atividades humanas já estavam interligadas em siste-

mas de rede: redes bancárias; , redes de supermercados e lojas; redes de cinemas; redes de televisão; redes de energia; redes de telefonia<sup>2</sup>.

Não foi apenas por encontrar essa malha de redes que a digitalização acelerou o processo de integração: ocorre que a digitalização quebrou um paradigma tecnológico, ao transformar a informação em matéria-prima e não apenas um produto (Castells, 2003, p. 108).

A informação sempre foi a matéria-prima do conhecimento, e o conhecimento, o fundamento de qualquer tecnologia, mas a integração de diferentes tecnologias e estruturas em rede só foi possível pela transformação de ativos em informação que pode ser distribuída de maneira rápida e segura, transpondo diferentes plataformas e suportes. Processos, conteúdos e valores foram transformados em bits, em códigos formados por sequências de 0 e 1, que podem se materializar em qualquer ponto do globo que estiver conectado a qualquer equipamento capaz de decifrar esse código. Para Castells (2003, p. 108-109), a sociedade da informação encontrou em cinco características principais desse novo paradigma as bases sólidas para se estruturar:

- 1) A informação é matéria-prima: as tecnologias agem sobre a informação, não apenas a informação age sobre as tecnologias.
- 2) Penetrabilidade dos efeitos das novas tecnologias: toda atividade humana é formada por informação, assim, “todos os processos de nossa existência individual e coletiva são diretamente moldados (embora, com certeza, não determinados) pelo novo meio tecnológico”.
- 3) Lógica de redes: a estrutura em rede espelha uma lógica natural das atividades humanas, que sempre estiveram relacionadas. Com a digitalização, todos os processos e organizações podem ser estruturados em forma de rede, o que torna as estruturas suficientemente adaptáveis ao ritmo das inovações.
- 4) Flexibilidade: é uma característica complementar à anterior. As

<sup>2</sup> É importante destacar, neste momento, que essa infraestrutura em rede foi formada, principalmente, para atender à demanda de distribuição ou transporte de produtos e serviços, independente do setor de atividade. Mais adiante, em seção específica, a questão da distribuição será abordada com mais profundidade, já que um dos maiores impactos da digitalização dos conteúdos audiovisuais, e o que atinge diretamente o sistema de TV e seu modelo de negócio, está na distribuição de produtos e serviços

organizações podem ser reestruturadas conforme a necessidade estratégica ou de conveniência, sem a necessidade de grandes investimentos em reaparelhamento e reestruturação física.

- 5) Convergência de tecnologias específicas para um sistema altamente integrado: as tecnologias que antes eram desenvolvidas isoladamente passam a ser cada vez mais desenvolvidas de forma integrada, a ponto de se tornar difícil, e até mesmo impossível, distingui-las:

As telecomunicações agora são apenas uma forma de processamento da informação; as tecnologias de transmissão e conexão estão, simultaneamente, cada vez mais diversificadas e integradas na mesma rede operada por computadores (Castells, 2003, p. 109).

Assim, a digitalização e a convergência tecnológica e de conteúdos são consequências de um ambiente que resultou de um longo período de evolução tecnológica em áreas que, até então, haviam se desenvolvido de forma independente, apesar de interligadas de uma maneira quase imperceptível. Os caminhos de cada tecnologia e ramo de atividade se encontraram quando a evolução de cada uma dessas partes isoladas atingiu o nível da digitalização.

Castells (2003, p. 413) considera os impactos provocados por esse encontro equivalente à invenção do alfabeto pelos gregos, há 2.700 anos. Para ele, se o alfabeto tornou possível a representação simbólica da realidade, pois “proporcionou a infraestrutura mental para a comunicação cumulativa, baseada em conhecimento”, ao mesmo tempo separou a comunicação escrita do “sistema audiovisual de símbolos e percepções, tão importantes para a expressão plena da mente humana”. A tecnologia, nesse momento, estaria próxima de entregar ao homem as ferramentas para o desenvolvimento pleno de suas capacidades de construção e transmissão de conhecimento:

ou seja, a integração de vários modos de comunicação em uma rede interativa. Ou, em outras palavras, a formação de um hipertexto e uma metalinguagem que, pela primeira vez na história, integra no mesmo sistema as modalidades escrita, oral e audiovisual da comunicação humana. O espírito humano reúne suas dimensões em uma

nova interação entre os dois lados do cérebro, máquinas e contextos sociais. Apesar de toda a ideologia da ficção científica e a publicidade comercial em torno do surgimento da chamada Infovia, não podemos subestimar sua importância. A integração potencial de texto, imagens e sons no mesmo sistema – interagindo a partir de pontos múltiplos, no tempo escolhido (real ou atrasado) em uma rede global, em condições de acesso aberto e de preço acessível – muda de forma fundamental o caráter da comunicação (Castells, 2003, p. 414).

Ao reunir texto, imagens e sons em uma mesma estrutura de distribuição, a tecnologia permite a produção e a recepção de conteúdos de uma forma mais próxima da habitual, ou seja, de uma maneira mais casual, informal. As consequências dessa estruturação estão no ritmo e na frequência com que surgem e desaparecem novidades e inovações no mercado e em todos os campos da realização humana. A aceleração da convergência digital retroalimenta o processo que a originou e aumenta a velocidade do intercâmbio de informações<sup>3</sup>.

Esse quadro foi percebido na década de 1960, por McLuhan, numa época em que não se falava em comunicação digital e em que, dos computadores, só se esperava eficiência e agilidade em cálculos complexos. Para o autor canadense, as mídias “elétricas” provocaram um salto na velocidade do fluxo da informação e é esta velocidade que altera completamente o ambiente comunicacional. Qualquer impacto nos sistemas de comunicação, ele sustenta, é refletido imediatamente na sociedade, já que os meios são resultados do ambiente em que estão inseridos (McLuhan, 2005). Mais uma vez, é evidente a relação de causa e efeito entre sociedade e meios de comunicação, num processo de retroalimentação contínua.

São duas as dimensões – ou forças – principais que impactam no ambiente de comunicação: a velocidade (tempo de reação à emissão de uma mensagem) e o território, ou alcance (espaço em que a mensagem é veiculada). As duas, quando combinadas, tanto podem expandir os horizontes

3 Não é o objetivo deste livro analisar qualitativamente os resultados dessa velocidade e suas consequências para o desenvolvimento humano, em diferentes e fundamentais setores da sociedade. Mas convém registrar que estruturas consideradas pilares da sociedade, como educação, família e opinião pública (para citar algumas), sofrem impactos tão intensos quanto o do campo da comunicação social propriamente dito, e estes impactos merecem estudos específicos.

de um indivíduo ou de uma sociedade, ao permitirem o conhecimento de fatos e culturas distantes em tempo real, como inibir as potencialidades de comunicação, no caso de o indivíduo ou a sociedade assumir uma postura essencialmente passiva e não ocupar, também, o papel de emissor.

A percepção de que cada meio é, na realidade, a própria mensagem que transmite ou contém (McLuhan, 2005), enquadra-se na base do ambiente digital de comunicação e a define. Tanto é assim que, por desconhecimento, modismo ou por assimilação inconsciente dos conceitos de McLuhan, a palavra “multimídia” é um dos termos mais utilizados desde que a internet se incorporou ao dia a dia de redações jornalísticas e de usuários e consumidores de informação e entretenimento: conteúdo “multimídia”, profissional “multimídia” etc. Na maioria das vezes, o que se quer dizer é que tal conteúdo será apresentado em texto, foto, áudio e vídeo, de forma paralela, complementar ou simultânea, em um único meio. Rigorosamente, são conteúdos diferentes sobre o mesmo tema, em linguagens diferentes e independentes, veiculados em uma mesma plataforma: a internet.

Se considerarmos o conceito de McLuhan, o termo é usado adequadamente, pois cada um dos formatos, ou linguagens, usados para transmitir o conteúdo multimídia é uma mensagem que só foi possível ser transmitida dentro de um código próprio, inerente a cada um dos formatos. Ou seja, cada mensagem em mídia diferente é uma mídia em si. Isso não é uma exclusividade das mídias digitais, pois uma cobertura multimídia pode se dar fora de um site, por exemplo, quando um jornalista cobre um mesmo fato para a televisão, o rádio e o jornal de um mesmo grupo de comunicação e trata o conteúdo da forma mais adequada a cada meio.

As mídias digitais demonstraram ser o ambiente adequado para esse tipo de tratamento da informação: possibilitam ao usuário fluir entre uma e outra mídia e complementar a mensagem de uma com a da outra de maneira tão natural que, para aquele mais adaptado ao meio digital, a navegação é quase imperceptível. É nesse momento que se dá o que McLuhan diz ser o ganho de escala na comunicação:

Pois a 'mensagem' de qualquer meio ou tecnologia é a mudança de escala, de cadência ou padrão que esse meio ou tecnologia introduz nas coisas humanas. A estrada de ferro não introduziu movimento, transporte, roda ou caminhos na sociedade humana, mas acelerou e

ampliou a escala das funções humanas anteriores, criando tipos de cidades, de trabalho e de lazer totalmente novos. (McLuhan, 2005, p. 22)

O impacto dessa mudança de escala, dessa vez, atinge justamente as atividades humanas por excelência, aquelas relacionadas à comunicação, informação e conhecimento.

## O início da alfabetização digital

Primeiro o rádio e logo depois a televisão aceleraram os processos de comunicação no século XX, junto com tudo o que envolve comunicação: cultura, consumo, moda, comportamento, ideologia etc. Rádio e TV encontraram o terreno previamente preparado para se desenvolverem. O cinema já era popular quando o rádio se transformou de uma tecnologia de comunicação ponto a ponto para um meio de comunicação de massa. Embora o cinema tenha como fundamento a imagem em movimento e o rádio seja uma mídia sonora, os dois meios tornaram-se complementares no momento em que deram os primeiros passos, nas décadas de 1920 e 1930, principalmente na Europa e nos Estados Unidos.

Nas duas primeiras décadas do século XX, o cinema e o rádio já eram meios de comunicação de massa e produtos de informação e entretenimento devido à industrialização da economia e à consequente urbanização dos grandes centros, nos Estados Unidos e na Europa. As conquistas sociais da crescente classe operária foram suficientes para garantir aos trabalhadores uma jornada de trabalho e, portanto, horários de lazer. Os programas culturais como concertos e teatro ainda eram restritos a uma elite com maior poder aquisitivo. O cinema e o rádio logo se tornaram a alternativa de cultura, lazer e entretenimento desse novo público, além de uma excelente oportunidade de negócio para investidores (Sevcenko, 2001, p. 73-83).

A visualidade do cinema e a sonoridade do rádio, embora inicialmente produzidas independentemente, complementavam-se junto a esse novo público, como alternativa de lazer e informação. A evolução das duas indústrias acentuou a aproximação dos dois meios: o cinema deixou de ser

mudo e passou a ser uma mídia audiovisual, e o rádio logo foi incorporado à indústria fonográfica que, por sua vez, também tinha a sua parte de investimentos nas trilhas sonoras dos grandes sucessos de Hollywood. A indústria do entretenimento, a partir da década de 1930, começava a convergir:

O sistema cultural inteiro adquiria uma nova consistência, na medida em que a eletrônica permitia uma interação sinérgica entre todos esses recursos. Assim, as rádios tocavam as músicas da indústria cinematográfica, que, por sua vez, haviam sido lançadas pelos filmes musicais da indústria cinematográfica, a qual fornecia o quadro de astros e atrizes, de cantoras e cantores cujas vidas eram escrutinadas pelos populares programas de auditório e sessões de fofocas das rádios. Nos intervalos vinham os anúncios comerciais, cujos produtos eram, uma vez mais, associados ao estilo de vida dos protagonistas do cinema, do rádio e do disco. Para completar a cena, nos anos 30 se difunde a criatura-chave do século XX – a televisão –, já na sua versão totalmente eletrônica, com tubo de raios catódicos de grande definição visual (Sevcenko, 2001, p. 76-77).

Assim, a industrialização da sociedade gerou a industrialização da cultura: criou uma massa de consumidores de entretenimento com pouco dinheiro no bolso, pouco tempo para o lazer, baixa escolaridade e, portanto, pouco exigente, mas com pressa para usufruir seus produtos de lazer. O meio televisão surge, então, deste ambiente cultural e de comunicação. Apesar da trama descrita acima, cada agente da indústria cultural não atuou com premeditação, nem pensou cada movimento de maneira a calcular o resultado final de um jogo de xadrez. A televisão assumiu o papel que desempenha até hoje no sistema de comunicação, porque fala com o público de uma maneira mais natural do que os outros meios.

A TV proporcionou a inclusão de um grande público, que ainda não estava completamente alfabetizado, no mercado cultural porque, de certa forma, possibilitou a retomada de uma cultura oral que havia sido interrompida, no mundo ocidental, pela introdução da imprensa de Gutenberg. Ao fazer essa retomada, alterou profundamente o ambiente da comunicação, o que tornou possível o rápido avanço das mídias digitais. Se o cinema já fascinava o público devido ao encantamento produzido pela reunião, em

uma mesma mídia, de e imagens, a televisão trazia consigo três características que supriam a sua desvantagem em relação à qualidade de definição audiovisual: a instantaneidade, a velocidade e a simultaneidade.

A televisão não inventou o conteúdo audiovisual, tampouco os gêneros mais identificados com este meio – os seriados e as novelas, por exemplo, se originaram no rádio, que, por sua vez, se inspirou nos folhetins dos jornais –, mas trouxe uma agilidade e um tempo de resposta que o cinema não poderia oferecer. Se antes era preciso esperar semanas ou meses por um novo episódio de algum *western* seriado produzido para as matinês das salas de cinema, em pouco tempo o público já tinha à disposição vários episódios de seriados diferentes para cada dia da semana. O ganho de escala, a que se refere McLuhan, reflete-se em uma mídia de alto impacto ambiental na comunicação e na sociedade, que logo se acostuma a “ver” os fatos praticamente em tempo real.

O “mundo letrado” e a maioria da intelectualidade viam o novo meio com desprezo, numa supervalorização da cultura escrita e erudita, mas a televisão iniciou o processo de alfabetização audiovisual de uma enorme parcela da população que antes não se interessava ou não tinha acesso a qualquer meio de informação. É inegável que esta alfabetização para outras mídias que não o texto escrito é a base para a grande aceitação da internet com seus conteúdos multimídia:

Os padrões americanos fincados na escrita como tecnologia uniforme e aplicável a todos os níveis – educação, governo, indústria e vida social – estão agora ameaçados pela tecnologia elétrica... Os efeitos da tecnologia não ocorrem aos níveis das opiniões e dos conceitos: eles se manifestam nas relações entre os sentidos e nas estruturas da percepção, num passo firme e sem qualquer resistência. O artista sério é a única pessoa capaz de enfrentar, impune, a tecnologia, justamente porque ele é um perito nas mudanças de percepção (McLuhan, 2005, p. 33-34).

É preciso compreender a comunicação digital de uma forma mais ampla do que sendo simplesmente a utilização de meios e equipamentos digitais para a produção e o consumo de conteúdos. Assim, as mídias audiovisuais eletrônicas, principalmente a televisão, podem ser consideradas como a base de uma linguagem e de uma percepção digital da realidade. Elas pre-

cederam uma mudança de paradigma tecnológico ao reaproximarem o homem de sua forma original de comunicação – a comunicação oral, presencial e instantânea – em uma escala de massa adequada ao mundo atual, globalizado e de consumo. Se os meios de comunicação atuam como próteses que expandem as capacidades intelectuais de expressão e percepção humanas – pois são extensões do homem, como percebeu McLuhan –, a digitalização tornou essas próteses mais invisíveis e amigáveis ao usuário. A digitalização aproxima a utilização de meios e conteúdos da comunicação humana, ao reunir sons, textos e imagens, percebidos pelos sentidos específicos, em uma mensagem única.

Existe uma grande diferença entre mídia digital e mídia com tecnologia digital (Lévy, 2000). A tecnologia digital pode ser aplicada a todos os processos de elaboração e publicação de conteúdo e, para esta aplicação, basta codificar e decodificar a mensagem em linguagem binária. Cores e matizes transformam-se em sequências de 0 e 1; sons e tons, 0 e 1; texto, 0 e 1; e assim por diante. Para Lévy, suporte não aprisiona mais o conteúdo:

Compomos com bits as imagens, textos, sons, agenciamentos nos quais imbricamos nosso pensamento ou nossos sentidos. O suporte da informação torna-se infinitamente leve, móvel, maleável, inquebrável. O digital é uma matéria, se quisermos, mas uma matéria pronta a suportar todas as metamorfoses, todos os revestimentos, todas as deformações. É como se o fluido numérico fosse composto por uma infinidade de pequenas membranas vibrantes, cada bit sendo uma interface, capaz de mudar o estado de um circuito, de passar do sim ao não de acordo com as circunstâncias. O próprio átomo de interface já deve ter duas faces (Lévy, 1993, p. 102-103).

O que Lévy percebeu, no início da década de 1990, foi uma crescente digitalização dos processos de produção de conteúdo audiovisual que, dessa forma, poderiam ser concebidos como complemento e apoio à escrita e a novas “tecnologias intelectuais”. O uso de sons e imagens para a produção de mensagens passaria, então, a ser tão fácil como a produção de um texto e, com isso, o conteúdo audiovisual conquistaria um papel tão relevante quanto o da escrita, na construção e disseminação de conhecimento (Lévy, 1993, p. 103).

Para o autor, a evolução no ambiente da comunicação permite vislum-

brar algo mais do que a superação de barreiras físicas para a produção e o consumo de conteúdos. Ao permitir que o consumidor assuma também o papel de produtor e publique, no mesmo meio, o seu conteúdo, como uma espécie de resposta ou retorno à informação divulgada por um veículo de comunicação, a tecnologia digital possibilita uma nova dimensão para o exercício da comunicação, da cultura, da política, da economia e das demais atividades sociais e humanas: o ciberespaço.

No entanto, o homem só pode ocupar essa nova dimensão de forma plena se conseguir relacionar-se com esse meio de maneira participativa, inclusive no ambiente midiático. Lévy (2000) acredita que é preciso ir além da evolução tecnológica voltada apenas para aumentar a capacidade de transmissão de informação e integração de mídias, para que o homem possa desempenhar o seu papel no ciberespaço. Do contrário, segundo ele, o ambiente ideal para a democracia corre o risco de originar uma tecnocracia.

Em outras palavras, se o digital limitar-se a uma evolução tecnológica, o ambiente midiático tende a uma concentração de meios e veículos de comunicação, e o usuário, ao assumir uma postura predominantemente de consumidor, ou passiva, perde a oportunidade de ocupar o seu lugar no ciberespaço. E ocupar esse espaço é importante, segundo Lévy (2000), porque o ciberespaço substituirá “o Espaço das mercadorias” – como ele chama a sociedade atual, baseada nos bens de consumo:

Ter uma identidade, existir no espaço dos fluxos das mercadorias é participar da produção e das trocas econômicas, ocupar uma posição nos pontos nodais das redes de fabricação, de negócios e de comunicação. Não é bom ser desempregado no Espaço das mercadorias, uma vez que a identidade social é nele refletida pelo “trabalho”; ou seja, no que concerne à maior parte da população, por um posto assalariado. Em nosso *curriculum vitae*, depois do nome (posição na Terra) e endereço (posição no Território), em geral vem a profissão (posição no Espaço das mercadorias)<sup>4</sup> (Lévy, 2000, p. 24).

O ciberespaço só substituirá o “espaço das mercadorias” quando o di-

4 O que Lévy chama de espaço do saber (o ciberespaço) é o equivalente à sociedade do conhecimento: a sucessão dos três espaços antropológicos anteriores, ou seja, a Terra, o Território e o Espaço das mercadorias.

gital superar o nível da tecnologia, para ser, também, a essência ou a lógica dos meios de comunicação. Segundo Lévy (2000), a mídia deve ser usada de maneira a permitir o desenvolvimento de uma “inteligência coletiva”, ou seja, uma inteligência formada através de uma intensa troca de informações entre indivíduos que ocupam seus lugares em diversas camadas do ciberespaço. Ele considera que cada pessoa pode ocupar diferentes posições no “espaço do saber” – não se tratando aqui de posições no sentido hierárquico –, pois o homem é um ser complexo e, portanto, formado por diferentes interesses: um ser político, um ser consumidor, um profissional... Portanto, o ambiente midiático deve atender a cada um desses indivíduos que formam a personalidade de uma pessoa.

É no ciberespaço que o indivíduo pode, ao mesmo tempo, preencher as próprias lacunas de conhecimento e as de outro indivíduo: em uma sociedade cujos sistemas convencionais de educação e ensino evoluíram no sentido da especialização, é comum uma pessoa ser especialista em sua área de atuação e completamente ignorante em outras áreas, ou apenas um conhecedor mediano de algumas áreas de seu interesse.

No ambiente midiático digital, uma mesma pessoa pode ser o especialista que abastece uma determinada comunidade de interesses com seus conhecimentos e, simultaneamente, participar de outra comunidade em que ele é o abastecido: no papel de especialista, o indivíduo pode integrar uma comunidade como emissor de informação; ao ocupar o lugar de um simples interessado, em outra comunidade, o mesmo indivíduo é um consumidor de informações. A inteligência é esta capacidade de compreender o meio ambiente, interpretando as informações geradas e emitidas por este meio para, a partir daí, tomar decisões e construir suas próprias mensagens ou sinais de resposta. O que Lévy (2000) definiu como “inteligência coletiva” é outra característica do ambiente digital de comunicação.

A massificação de equipamentos digitais e interativos conectados em rede, aliada à segmentação cada vez maior dos meios de comunicação de massa como a televisão, possibilitou a oferta em massa de conteúdos de interesse individual ou de pequenos grupos. As mídias eletrônicas tradicionais, como o rádio e a TV, cresceram e se sustentaram com base em um sistema de produção e distribuição centralizadas de conteúdos (broadcasting). Já as mídias digitais sustentam-se em um sistema de produção e dis-

tribuição descentralizadas, mas a tecnologia permite aos grandes produtores a distribuição em larga escala de conteúdos de interesse específico (*narrowcasting*):

Um dos primeiros usos da tecnologia de computação, nas indústrias de mídia, foi para a pesquisa de audiência, o que eventualmente tornou possível a definição mais precisa de audiências e o direcionamento de programas – e anúncios – para audiências cada vez mais específicas. Mudanças na indústria editorial – impulsionadas em parte pela introdução de sistemas computadorizados de tipologia – e o desenvolvimento da televisão por cabo levaram à proliferação de ofertas de mídia e à origem do conceito de *narrowcasting* (liberalmente traduzível como 'transmissão específica', em oposição ao tradicional conceito de *broadcasting* ou 'transmissão geral'). Nesse conceito, canais são dedicados a subgrupos específicos da audiência, conhecidos como segmentos de mercado. ... Algumas publicações e programas de rádio/TV chegaram inclusive ao próximo passo, utilizando uma mensagem individualizada ao assinante em seus anúncios publicitários, e promotores da TV interativa alardeiam sua capacidade de ajustar a programação aos gostos de cada telespectador. Em vez de homogeneizar gostos e culturas, os novos meios de massa tentam servir grupos especializados e até mesmo novos grupos (Straubhaar e Larose, 2004, p. 13).

Cada passo da evolução tecnológica das mídias em direção ao atendimento de interesses individuais ou de grupos específicos aproxima o homem da sua posição de sujeito no processo de comunicação. O usuário das mídias digitais, ao assumir o papel de sujeito, passa a agir, mesmo quando não é o emissor das mensagens ou o fornecedor principal das informações. O sujeito busca, procura as informações, para suprir suas necessidades de conhecimento e/ou entretenimento. Ele não mais espera receber essas informações. E, para isso, basta a tecnologia digital? Lévy acredita que não. Ele afirma que a tecnologia da inteligência coletiva deve ser “molecular”, ou seja, capaz de transformações na unidade mínima da informação e, assim, na intimidade do homem:

Em oposição às tecnologias “molares”, que consideram as coisas no atacado, em massa, às cegas, de maneira entrópica, as tecnologias

“moleculares” abordam de maneira bem precisa os objetos e os processos que elas controlam (Lévy, 2000, p. 48).

Para Lévy (2000, p. 51), as mensagens são controladas por três grupos de técnicas: as somáticas, as midiáticas e as digitais. Um espetáculo musical e uma peça de teatro são experiências somáticas de comunicação, por exemplo. Da mesma forma, uma conversa, uma palestra ou uma aula pertencem a esse grupo. Nas técnicas somáticas, a comunicação se dá de forma presencial e instantânea, com a participação de emissor e receptor em um mesmo ambiente, dentro de um mesmo contexto. As mídias, o segundo grupo, permitem a gravação e reprodução das mensagens para a distribuição simultânea ou posterior. Uma das características das tecnologias midiáticas é a descontextualização da mensagem e, além disso, a reelaboração do conteúdo de maneira a adequá-lo à própria mídia.

Um bom exemplo é a transmissão de uma partida de futebol ao vivo. Os telespectadores assistem simultaneamente à mesma partida que os torcedores presenciam no estádio, mas as duas experiências são completamente diferentes. Nas arquibancadas, o jogo é uma experiência somática, em que a presença dos demais torcedores e da torcida adversária e a proximidade física com seus ídolos no gramado transformam a disputa em um espetáculo sensorial que estimula todos os sentidos do receptor. Pela televisão, o telespectador acompanha a partida em todos os detalhes, revê imediatamente cada lance importante, é orientado por um narrador e comentaristas, mas só ouve e vê imagens e sons selecionados por profissionais técnicos que agem como intermediários, que reelaboram o espetáculo de acordo com o contexto e a linguagem próprios de uma transmissão televisiva. Da mesma forma, um espetáculo musical, em um estádio ou em um teatro, nunca consegue reproduzir fielmente a mesma sonoridade das músicas gravadas em um CD<sup>5</sup>.

Por permitirem o arquivamento e a disponibilização de conteúdo em massa, descontextualizado de seu ambiente e situação originais, as mídias

5 Um bom exemplo disso foi a decisão do grupo inglês The Beatles de deixar os palcos no final da década de 1960. O grupo alegou que os shows não tinham mais sentido, pois os integrantes não conseguiam nem mesmo escutar as próprias vozes e os instrumentos, devido à histeria do público e ao aprimoramento das técnicas de gravação em estúdio, que não encontravam, à época, equivalência nos equipamentos de palco. O disco *Sgt. Peppers*, de 1968, foi concebido integralmente para gravação em estúdio e reprodução fonográfica, com efeitos sonoros criados a partir da tecnologia disponível naquele momento para ser apreciado em equipamentos estéreos.

são “tecnologias molares”. As tecnologias digitais devem ser “moleculares”: “o digital sempre pairou acima da mídia” (Lévy, 2000, p. 53). Uma tecnologia de informação autenticamente digital, segundo Lévy, deve superar a simples transmissão e arquivamento de mensagens. Deve permitir ao usuário a troca de informações e experiências, a reelaboração do conteúdo a partir de um ciclo de emissão e resposta, um diálogo entre emissor e receptor, com a troca de papéis entre esses agentes: “O digital autoriza a fabricação de mensagens, sua modificação e mesmo a interação com elas, átomo de informação por átomo de informação, *bit* por *bit*” (Lévy, 2000, p. 53).

No atual estágio de implantação, e pela forma como as discussões vêm sendo conduzidas, especialmente pelos representantes das emissoras e pelos legisladores, a TV digital está sendo tratada apenas como uma evolução tecnológica, mantendo as suas características de mídia analógica. Neste momento, é necessário compreender a concepção de uma mídia autenticamente digital (molecular) e de uma mídia com tecnologia digital (molar, ou de massa), segundo Lévy.

O DVD – o mesmo vale para o Blue Ray<sup>6</sup> – é um exemplo de mídia com tecnologia digital, mas concebida segundo o paradigma analógico da indústria cultural: o controle do conteúdo está concentrado nas mãos do emissor. Do ponto de vista do consumidor do vídeo, ou do receptor da mensagem, assistir a um filme em uma fita VHS ou em um DVD são experiências completamente distintas.

O DVD (tecnologia digital) apresenta características que são, à primeira vista, uma enorme vantagem sobre as características do VHS (tecnologia analógica): melhor qualidade de imagens; menu interativo que permite “navegar” de forma não linear pelo conteúdo, o que dá a sensação de maior controle sobre a experiência de assistir a um filme; e uma maior quantidade de informações extras sobre as filmagens, a história, autores e atores, por exemplo. O dono de um videocassete tem o seu controle sobre a exibição do filme limitado às pausas e à aceleração – para frente ou para trás – das cenas, basicamente (o que também é possível, com muito mais facilidade e qualidade de imagem, em um aparelho de DVD).

O que muda, fundamentalmente, na relação entre o receptor e o emis-

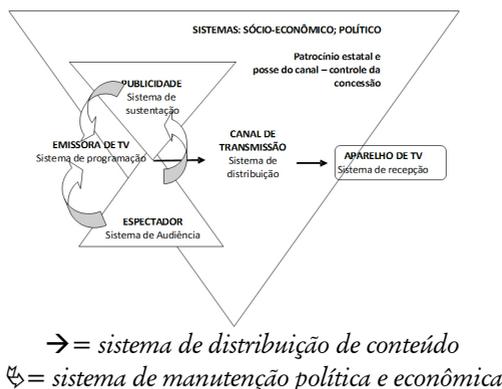
6 A mídia e o aparelho que reproduz discos que usam a tecnologia Blue Ray oferecem as mesmas possibilidades de interatividade de um DVD, por isso, aqui, serão tratados como semelhantes.

sor do conteúdo, no caso, o filme? Em algum momento, o estúdio e a distribuidora que detêm os direitos sobre o conteúdo delegaram algum poder relevante de controle sobre a mensagem? O receptor tem a sua navegação pelo conteúdo limitada às escolhas prévias feitas pelos produtores do DVD. A navegação por capítulos dá mais liberdade ao usuário para interromper e retomar a exibição, mas quem define onde começa e termina cada capítulo é o produtor. A oferta de extras, com cenas que não foram exibidas no cinema, o *making of* das filmagens e os comentários do diretor, por exemplo, são conteúdos que oferecem ao cinéfilo novas possibilidades de acesso a informações, mas o usuário não pode publicar seus próprios comentários, acrescentar informações de bastidores, reeditar o filme e os extras. Claro que não se está pregando, aqui, a necessidade de liberação total de intervenção sobre um conteúdo autoral como um filme, mas o exemplo é adequado para mostrar a diferença entre uma mídia com tecnologia digital e uma mídia digital.

É preciso refletir sobre a oportunidade de digitalizar a televisão, para que este meio continue exercendo as mesmas funções e poderes que o mantêm há quase sessenta anos, ou para que acompanhe as mudanças no ambiente comunicacional, em que a convergência digital possibilitou o surgimento de comunidades de interesse e da inteligência coletiva.

## A televisão no ambiente analógico

A televisão, como um meio de comunicação de massa, é um sistema de distribuição de conteúdo audiovisual através da radiodifusão para grandes audiências. Mesmo em um ambiente predominantemente analógico de comunicação – do qual esta seção se ocupará, no momento –, o ecossistema do meio TV é bastante complexo e envolve vários subsistemas com finalidades específicas, mas relacionados de tal forma, que os limites entre eles são difíceis de definir, como podemos observar na figura a seguir, retirada da obra de Maria Elvira Bonavita Federico, *História da comunicação: rádio e TV no Brasil*, de 1982.



Fonte: Sistema de TV analógica aberta e comercial, segundo Federico

Um sistema de televisão no padrão analógico pode ser resumido, esquematicamente, pelo tripé produção-transmissão-recepção. Esse esquema, embora extremamente simplista, é suficiente para descrever a função básica do meio TV, do ponto de vista do público: o fornecimento de programas em vídeo. Para compreender a complexidade do sistema, é preciso elaborar um modelo mais complexo, que considere a sua sustentabilidade econômica. No Brasil, o modelo predominante de televisão é o comercial privado e aberto ao público, ou seja, são canais de televisão pertencentes a grupos empresariais que exibem a sua programação gratuitamente. A prin-

principal fonte de renda da TV aberta brasileira é a publicidade.

No início da década de 1980, o sistema de radiodifusão brasileiro estava maduro e consolidado como o principal sistema de comunicação de massa no país. No centro do sistema, está a emissora de rádio ou de televisão: “O ecossistema é formado pela organização-núcleo e pelos componentes do seu ambiente externo, que constituem uma rede resultante das interfaces entre os elementos e o sistema propriamente dito” (Federico, 1982, p. 117). Para a autora, os agentes do sistema são classificados em quatro grandes grupos, conforme as suas finalidades e funções:

- 1) órgãos responsáveis pelo planejamento, políticas, regulamentação e fiscalização;
- 2) órgãos responsáveis pela implantação, instalação e expansão da infraestrutura técnica;
- 3) entidades responsáveis pela operação, pesquisa, desenvolvimento, treinamento e formação em geral da mão de obra e mercado de trabalho;
- 4) instituições e grupos que compõem a infraestrutura necessária para a viabilização do sistema de radiodifusão:
  - a) a indústria radiodifusora e a empresa,
  - b) a indústria eletroeletrônica,
  - c) as agências e os anunciantes,
  - d) a comunidade (Federico, 1982, p. 117)

O grupo 4 é o núcleo do sistema, responsável por suprir, tecnicamente, as funções básicas da televisão como um meio de comunicação: a produção de conteúdo; a transmissão deste conteúdo ao público; a recepção, por parte do telespectador, dos programas; e a manutenção econômica desse sistema através de patrocinadores. O sistema não estaria completo sem o cumprimento de um desses processos. Como a emissora de televisão não detém o controle completo sobre essas etapas, a radiodifusão é, desde o seu núcleo, um sistema aberto, pois depende, para a sua manutenção, de trocas constantes com o meio em que está inserido (Bertalanffy, 2008, p. 187).

Ainda mantendo o foco sobre o núcleo do sistema de radiodifusão, observa-se que as quatro etapas básicas se relacionam, direta ou indiretamente, com diferentes níveis de abertura e/ou dependência em relação aos de-

mais subsistemas que compõem o ecossistema em que está inserida a televisão. Mesmo nas etapas de produção e transmissão do conteúdo, a emissora não detém o domínio completo dos processos, devido às limitações tecnológicas dos equipamentos e do impacto dos programas sobre a audiência.

O componente do sistema que serve de catalisador dos processos de interação entre os demais componentes – tanto os internos ao núcleo, como os externos – é o responsável por sua manutenção econômica: a publicidade. “Na verdade, a publicidade é o elo entre a Indústria Cultural e os setores comercial, financeiro, industrial e o governo, na sua função de partícipe na formação do bolo publicitário” (Bolaño, 2004, p. 53).

A televisão brasileira nasceu como um veículo publicitário (Mattos, 2000, p. 81) e, em nenhum momento da sua implantação cogitou-se a adoção de um modelo público de manutenção do sistema, nos moldes do que já vinha sendo praticado há quase quinze anos pela Inglaterra (Leal Filho, 2000, p. 153).

Os anunciantes patrocinam a programação de uma emissora de televisão aberta na expectativa de enviar a sua mensagem ao maior número possível de pessoas. Cada patrocinador escolhe o programa que acredita atingir o maior número de consumidores de seu produto ou de seus serviços. O investimento em equipamentos de produção e de transmissão, em cenários e em mão de obra, de uma emissora de televisão, depende diretamente da sua capacidade de atrair patrocinadores, e esta capacidade depende diretamente da sua competência em atrair a audiência. Dessa forma, cria-se uma situação em que os controles de qualidade e de conteúdo são exercidos por componentes externos à emissora, pelos anunciantes e pela audiência. À empresa – a emissora de TV – cabe administrar a oferta de conteúdo, através da sua capacidade de produção e distribuição (transmissão). Como será apresentado mais adiante, são justamente esses dois processos que fogem ao controle das emissoras em um ambiente de convergência digital, e, por isso, a televisão vem sofrendo um processo gradativo de perda de audiência.

Além do núcleo, o ecossistema da radiodifusão abrange outros componentes e subsistemas que interagem de maneira complexa. Ao longo de seu desenvolvimento, os diferentes componentes desse ecossistema exer-

ceram maior ou menor influência sobre o sistema de televisão. Segundo Mattos (2000, 2002), a TV brasileira passou por seis fases de desenvolvimento. O autor delimitou cada fase de acordo com o contexto social, econômico, político e cultural do Brasil (Mattos, 2000, p. 91). Segundo o autor, temos:

- 1) a fase elitista (1950-1964), quando o televisor era um luxo ao qual apenas a elite econômica tinha acesso;
- 2) a fase populista (1964-1975), quando a televisão era considerada um exemplo de modernidade e programas de auditório e de baixo nível tomavam grande parte da programação;
- 3) a fase do desenvolvimento tecnológico (1975-1985), quando as redes de TV se aperfeiçoaram e começaram a produzir, com maior intensidade e profissionalismo, os seus próprios programas, com estímulo de órgãos oficiais, visando, inclusive, a exportação;
- 4) a fase da transição e da expansão internacional (1985-1990), durante a Nova República, quando se intensificam as exportações de programas;
- 5) a fase da globalização e da TV paga (1990-2000), quando o país busca a modernidade a qualquer custo e a televisão se adapta aos novos rumos da redemocratização; e
- 6) a fase da convergência e da qualidade digital, que começa no ano 2000, com a tecnologia apontando para uma interatividade cada vez maior dos veículos de comunicação com a internet e outras tecnologias da informação (Mattos, 2000, p. 91).

Para o propósito deste livro e, especialmente desta etapa, em que se procura fazer um desenho do ambiente da comunicação – principalmente da radiodifusão e especificamente da TV –, as delimitações e definições das fases de desenvolvimento apresentadas por Mattos se mostram adequadas. Não cabe aqui, questionar os limites cronológicos sugeridos pelo autor, já que ele mesmo deixa claro que as datas foram adotadas apenas como referências temporais. A partir dessa classificação, é possível detectar os principais fatores que impactaram o núcleo do sistema.

## A televisão como um sistema aberto

Para identificar os impactos do ambiente de convergência digital sobre a televisão e as oportunidades geradas para o ingresso de novos agentes, é preciso uma visão sistêmica que leve em consideração as estruturas e processos envolvidos. Neste livro, são utilizados os fundamentos da Teoria Geral dos Sistemas para desenhar o modelo que ainda é predominante e o modelo do sistema emergente da convergência digital.

Como já foi dito anteriormente, a televisão é um sistema aberto, devido à intensa e constante troca de informações e de energia com o ambiente em que está inserido. O modelo de sistema aberto também se apresenta como o mais adequado para a solução de problemas “não físicos” e para compreender os sistemas que resultam de uma série de interações entre seus componentes (Bertalanffy, 2008, p. 67 e 194), como é o meio televisão: interações entre os componentes dentro do núcleo do sistema; entre o núcleo do sistema e os componentes externos; e entre cada componente do núcleo, isoladamente, com o ambiente externo.

As interações entre os componentes são variáveis, mas, quando em estado estável, as alterações dessas relações não afetam o sistema como um todo, segundo Bertalanffy (2008, p. 186):

O sistema permanece constante em sua composição, a despeito de contínuos processos irreversíveis, importação e exportação, construção e demolição, estarem em ação. O estado estável mostra características regulatórias notáveis, que se tornam evidentes particularmente em sua equifinalidade. Se um estado estável for alcançado por um sistema aberto, é independente das condições iniciais e determinado somente pelos parâmetros do sistema, isto é, pelas velocidades de reação e transporte.

Em cada uma das fases de desenvolvimento da TV brasileira, segundo os estudos de Mattos, mencionados anteriormente, houve uma alteração das relações entre os componentes do sistema. Nas duas primeiras fases, mais especificamente na fase de implantação, no período considerado elitista, o sistema apresentou características mais próximas de um sistema fechado, já que a televisão foi implantada por iniciativa de um empresário com a motivação de expandir os seus negócios de comunicação. Prática-

mente não houve interação entre os diversos integrantes do sistema, além das emissoras de TV e as agências de publicidade.

*Impactos do ambiente sobre o sistema TV em cada fase de desenvolvimento*

Fases	Ambiente socioeconômico	Fatores de impacto	Reflexos no sistema
Elitista	Início da industrialização e da urbanização; dependência tecnológica.	Alto custo dos aparelhos de TV; audiência praticamente inexistente; desconhecimento das técnicas e linguagem da TV.	Programação e produção entregues a agências de publicidade; programas de elevado nível cultural; linguagem radiofônica.
Populista	Desenvolvimento industrial; fim da liberdade política; centralização do poder.	Incentivo ao consumo; implantação e financiamento, pelo Estado, de infraestrutura de transmissão; censura e uso ideológico dos meios de comunicação.	Ampliação da audiência; aumento da verba publicitária; implantação das redes nacionais de TV com concentração da propriedade dos veículos; programação de baixo nível cultural e jornalismo superficial.
Desenvolvimento tecnológico	Desenvolvimento tecnológico; lenta abertura política; preocupação com alto índice de programas estrangeiros.	Crédito oficial para investimento em infraestrutura de produção de conteúdo; aumento da participação publicitária da TV; maior qualificação técnica e domínio da linguagem de TV; TV em cores.	Aumento da produção de conteúdo próprio; aumento da qualidade da produção; autossuficiência do sistema; novas fontes de renda.

<b>Fases</b>	<b>Ambiente socioeconômico</b>	<b>Fatores de impacto</b>	<b>Reflexos no sistema</b>
Transição e expansão internacional	Consolidação do mercado externo; liberdade de expressão; nova regulamentação para concessões e propriedade; aumento no número de concessões.	Maior concorrência interna no sistema; redemocratização.	Aumenta a influência sobre a opinião pública; expansão do mercado externo; maior número de emissoras e redes.
Globalização e TV paga	Ingresso de novas tecnologias; maior oferta de canais e programação; ingresso de programação estrangeira.	Segmentação do público consumidor; diversidade na programação.	Perda de receita e de anunciantes; queda da qualidade de programação na TV aberta.
Convergência e qualidade digital	Convergência tecnológica; novas mídias.	Transição de paradigma tecnológico; concorrência com outras mídias; horizontalização dos processos de produção de conteúdo audiovisual.	Incerteza; queda de audiência; ameaça ao modelo de negócio e ao sistema de manutenção econômica.

*Fonte: Desenvolvido pelo autor a partir dos estudos de Mattos (2000)*

Na segunda etapa, a fase populista, o governo federal interferiu diretamente no sistema de televisão, por acreditar no seu potencial como formador de opinião pública. Assim, na primeira e na segunda fases de desenvolvimento, o estado do sistema, naquele período, foi determinado pelas condições iniciais, o que é uma característica de sistemas fechados (Bertalanffy, 2008, p. 65).

Já na terceira fase de desenvolvimento, o sistema tornou-se estável e conseguiu manter-se por seus próprios meios. Claro que isso ocorreu como consequência das iniciativas das duas fases iniciais, mas foi a partir dessa etapa que o sistema atingiu a estabilidade, mesmo com as alterações

de relações entre os diversos componentes. Nas fases seguintes, novos componentes começaram a entrar no sistema que, mesmo assim, manteve a sua estabilidade.

## Sustentabilidade baseada no controle da oferta

Nesta seção serão apresentados os mecanismos de controle da oferta de conteúdo no meio TV. Deve-se entender oferta, neste caso, como o conjunto de processos necessários para tornar os vídeos disponíveis ao público, da produção à transmissão. O objetivo, aqui, é demonstrar como são reduzidas as possibilidades de algum agente externo utilizar o sistema para comunicar-se com o seu público através de vídeo. Os processos de produção e publicação de um telejornal servirão como exemplo, porque é no jornalismo que existem as maiores possibilidades de participação no conteúdo de segmentos, grupos e indivíduos que não fazem parte do núcleo do sistema. O jornalismo é, ainda, por definição, o espaço reservado à divulgação e ao debate de fatos e temas de interesse da sociedade.

Desde a sua origem, a televisão foi um negócio que se desenvolveu com base no monopólio da distribuição de vídeo. Um monopólio mantido através de barreiras econômicas, políticas, técnico-tecnológicas e regulatórias à entrada de novos concorrentes. Cada processo envolvido no sistema de oferta de conteúdo audiovisual pelo meio TV é blindado por uma combinação dessas barreiras, que interagem, de forma premeditada ou espontânea, de maneira a reduzir as possibilidades de novos competidores. Durante os primeiros cinquenta anos da televisão brasileira, o controle dessas combinações esteve concentrado, praticamente sem ameaças, nas mãos do setor empresarial – indústrias de equipamentos de radiodifusão e de aparelhos receptores, anunciantes, emissoras de TV e grupos de comunicação – e do setor político – estrutura governamental, agências reguladoras e legisladores.

Como qualquer outro meio de comunicação de massa, a TV faz parte da indústria cultural e, como tal, mantém e reflete o sistema político-econômico em que está inserida. Para Bourdieu (1997), existe uma estrutura invisível que mantém os meios de comunicação e que regula a concorrên-

cia entre veículos do mesmo meio e entre as mídias.

Quando Chateaubriand trouxe a televisão para o Brasil, estava tão fascinado pelo novo meio e as suas possibilidades de geração de lucro que por pouco não inaugura as transmissões sem qualquer aparelho receptor. O empresário, já então dono de um império de veículos de comunicação em todas as mídias e tecnologias da época, assegurava a vantagem competitiva de ser o primeiro e, conseqüentemente, a liderança futura em um mercado promissor. Dessa forma, ele passava a deter o controle sobre o campo da comunicação, de forma desproporcional em relação aos outros grupos de comunicação. E, naquela época, o seu poder político era, também, desproporcional, devido à concentração de capacidade de formar a opinião pública através de seus veículos. Tanto que a TV foi ao ar sem que o processo de concessão do canal, pela União, fosse completado.

Esse breve resgate da origem da TV brasileira ilustra bem o papel desse sistema de comunicação para a manutenção do sistema político-econômico. A compreensão deste papel é fundamental para a compreensão de seus mecanismos de manutenção e dos impactos que a convergência digital exerce sobre eles. Quando uma nova mídia é introduzida sem nenhum questionamento sobre seus objetivos e possibilidades, a partir de um esforço unilateral de um dos componentes que mais se beneficiam do sistema de comunicação estabelecido, é lógico que a iniciativa tem como objetivo a manutenção do ambiente de comunicação e de todos os campos de força que formam a sua estrutura. Também é legítimo concluir que as regras que equilibram as forças de cada campo serão reproduzidas dentro do novo meio de comunicação.

Quando Bourdieu analisa o conteúdo jornalístico da televisão, as suas conclusões não se aplicam apenas a este campo de força, pois, como ele explicou, muitas vezes os agentes de cada campo não têm consciência de todas as lutas e disputas, no campo econômico, que envolvem a sua atuação específica. Em cada uma das suas fases de desenvolvimento, houve uma força ou agente que exerceu maior influência sobre o estado de equilíbrio do sistema à época, mas em nenhum momento o componente que imprimiu maior força agiu para alterar significativamente os objetivos do sistema. A lógica da manutenção da TV é o alcance da máxima audiência, o que a viabiliza comercialmente pelo potencial de transmissão de mensa-

gens publicitárias (Bolaño, 2004, p. 41). Para atrair o maior número possível de espectadores, é preciso chegar o mais próximo possível do senso comum e, portanto, evitar o que Bourdieu (1997, p. 64) chama de revoluções simbólicas:

que atingem as estruturas mentais, isto é, que mudam nossas maneiras de ver e de pensar... Se um instrumento tão poderoso quanto a televisão se orientasse, um pouquinho que fosse, para uma revolução simbólica desse tipo, eu lhes asseguro que se apressariam a detê-la... Ora, ocorre que, sem que ninguém tenha necessidade de pedir, apenas pela lógica da concorrência, e dos mecanismos que evoco, a televisão não faz nada de semelhante. Está perfeitamente ajustada às estruturas mentais do público.

Para Bourdieu, o monopólio da produção e distribuição de conteúdo é o que mantém essa relação de força a favor das emissoras. O controle dos canais de produção e difusão cultural e noticiosa, por parte dos meios de comunicação de massa, constrói uma espécie de espaço artificial de discussão e debates, que permite ao emissor da mensagem influenciar a recepção e, assim, a repercussão, o retorno, segundo Bourdieu (1997, p. 65).

## Mecanismos de controle da produção

Uma das características da TV aberta brasileira é a sua estrutura verticalizada de produção de conteúdo, ou seja, as emissoras – incluindo-se, aqui, as emissoras independentes e as redes – se responsabilizam por todos os processos e etapas de preparação do material de informação ou de entretenimento para a distribuição. Segundo Vizeu (2005), na produção de um telejornal, por exemplo, todos os processos, bem como o organograma e a estrutura da redação, direcionam o conteúdo a um resultado final que vai ao encontro da ideia que o corpo de jornalistas tem de seu público.

A elaboração de um noticiário de TV é uma espécie de linha de montagem de notícias, em que cada peça deve se encaixar, para que o produto vá ao ar na hora exata e não fuja das expectativas do público imaginário. Os produtores agendam entrevistas com fontes que, de antemão, já conhecem como confiáveis por serem pontuais, que falam de maneira clara e objetiva

e prestam declarações que não põem em risco a linha editorial da emissora. A equipe de reportagem tenta cumprir a pauta seguindo o roteiro de gravações de imagens e entrevistas previamente marcadas pelos produtores, de maneira a evitar atrasos na edição – um roteiro com poucas possibilidades de improviso. E os editores priorizam as declarações de entrevistados já conhecidos e de autoridades reconhecidas pelo público como avalistas de credibilidade para as afirmações da reportagem – médicos reconhecidos para falar de uma doença; delegados, para falar de uma investigação policial etc. (Vizeu, 2005).

A superficialidade das notícias em televisão chega a ser considerada como padrão de referência, como uma consequência direta do seu modelo de negócio baseado na audiência (Paternostro, 1999, p. 63-65). Em um dos manuais de telejornalismo mais adotados pelos cursos de jornalismo, a autora credita à necessidade de atender ao ritmo da televisão e à sua forma de manutenção econômica as seguintes características da notícia no telejornal TV:

Superficialidade: o *timing*, o ritmo da TV proporciona uma natureza superficial às suas mensagens. Os custos das transmissões, os compromissos comerciais e a briga pela audiência impedem o aprofundamento e a análise da notícia no telejornal diário. Há programas mais específicos de maior densidade jornalística.

Índice de audiência: a medição do interesse do telespectador orienta a programação e cria condições de sustentação comercial. O índice de audiência interfere de modo direto, a ponto de a emissora se posicionar dentro de padrões (trilhos) que são os resultados de aceitação por parte do público (Paternostro, 1999, p. 65).

As rotinas de produção de um telejornal e de uma telenovela seguem passos e normas limitados pela infraestrutura da emissora – número de profissionais, parque tecnológico e espaço na programação, por exemplo – de acordo com a sua capacidade financeira e seus objetivos econômicos. Os profissionais – das áreas técnica, de criação e de produção – têm a sua liberdade de atuação restrita às possibilidades oferecidas por essa infraestrutura e pela cultura organizacional da emissora. O conteúdo é produzido de acordo com essas limitações, mas essa estrutura organizacional raramente é questionada, nem as regras que dela derivam, pois os profissionais

acabam aceitando essas condições como naturais dentro de um sistema de produção e de concorrência. O objetivo primeiro é atender às estimativas de um telespectador com um perfil determinado, um espectador imaginário, a “audiência presumida” (Vizeu, 2006).

Essas regras e esse sistema de produção são considerados legítimos por todos os envolvidos que, como observou Bourdieu (1997), não percebem nessas normas nenhum processo de manutenção de um estado de coisas. O número de telespectadores passa a ser o principal critério de medição de sucesso de um programa. A forma como esses programas são feitos, portanto, é vendida como uma fórmula de sucesso e começa a ser reproduzida pela concorrência e pelo sistema de formação de mão de obra. É um padrão legitimado pela sociedade a que pertence e, por isso, não é disfarçado, nem feito por baixo dos panos.

Em 2004, a Rede Globo lançou um DVD comemorativo aos 35 anos do *Jornal Nacional*, que contém um vídeo de aproximadamente 45 minutos mostrando o *making of* da edição de um dia do telejornal. As definições sobre o espaço e a importância de cada reportagem e a paginação da edição daquele dia são mostradas e comentadas pelos profissionais envolvidos, dos mais diferentes níveis de hierarquia. O vídeo é uma radiografia dos mecanismos de controle e preservação do sistema de televisão na etapa de produção de conteúdo.

O primeiro passo para a produção de um telejornal é definir que vai ser produzido: como a infraestrutura de um telejornal vai ser usada para a próxima edição. Todo o jornalista acredita que a sua principal função social é informar o público. Portanto, a primeira pergunta que um jornalista deveria fazer, antes de começar a produção de seu conteúdo, deveria ser “o que o meu público quer saber?” Não é o que ocorre. O que é perguntado, o que, literalmente, pauta um telejornal – bem como qualquer veículo de informação – é “o que os veículos de comunicação estão publicando?” A chefe de produção do *Jornal Nacional*, à época, Mônica Maria Barbosa, explica o que dá início à edição daquele dia:

Na parte da manhã, quando a gente chega aqui, a gente fala com as emissoras afiliadas da Globo, em todos os Estados do Brasil, com as nossas praças nas principais capitais... A gente dá uma olhada nos jornais, agências, vê o que tá [*sic*] acontecendo no mundo, nos es-

critórios de Londres, Nova Iorque... com os nossos correspondentes que estão em outros lugares (Um dia no JN, 2004).

A declaração revela dois mecanismos de controle que já se manifestam no início do processo de produção e depois se repetem nos demais processos: o controle econômico e o organizacional. O controle econômico é interno à emissora e resulta de decisões estratégicas e de negócios, que refletem o interesse da empresa em investir em estrutura para atender às próprias expectativas de lucro e influência política. A rede de afiliadas e escritórios no exterior deriva da necessidade de alcançar uma audiência com abrangência territorial e, com isso, expandir o mercado.

O controle organizacional é mais sutil e ocorre de maneira natural, praticamente como consequência do controle econômico. A empresa jornalística está inserida em determinado ambiente concorrencial. No momento em que a primeira fonte de informação – e o principal referencial sobre o que interessa à audiência – não é o público, mas, sim, os outros veículos de informação, do mesmo grupo ou concorrentes, o pauteiro está exercendo um monitoramento da concorrência, uma prática típica de mercado. Não se quer dizer, aqui, que esse monitoramento não seja também uma prática jornalística, uma forma de verificar que assuntos devem ser tratados, ou quais deixaram de ser mostrados na edição anterior.

A questão central é a relevância que essa prática assume na cadeia de processos da produção jornalística. Ao ser o ponto de partida para a definição do conteúdo, cria-se um ciclo em que os veículos de informação são a fonte de suas próprias notícias; o monitoramento da concorrência homogeneiza o conteúdo, o que deixa o telespectador sem muitas opções dentro do mesmo ambiente de comunicação (Bourdieu, 1997, p. 30-38). Dentro da organização, o jornalista reproduz o mesmo sistema, ao ter como principal referencial seus colegas de redação, como observa Traquina, a partir da teoria organizacional de Warren Breed:

A fonte de recompensas do jornalista não se localiza entre os leitores, que são manifestamente seus clientes, mas entre os seus colegas e superiores. Em vez de aderir a ideais sociais e profissionais, o jornalista redefine os seus valores até ao nível mais pragmático do grupo redatorial (Traquina, 2004, p. 157).

Em outras palavras, a pauta surge da necessidade expressa pela mídia e,

dessa forma, o veículo de comunicação assume um posicionamento no mercado cuja referência passa a ser o seu concorrente: se outro veículo deu a notícia, é preciso noticiar também e, se possível, trazer novas informações sobre o mesmo fato; se apenas o próprio veículo noticiou, investe-se mais na notícia, ou o assunto é abandonado se houver pouca repercussão. Nos dois casos, o primeiro critério de avaliação do valor da notícia é a própria mídia. No ambiente em que predominam a tecnologia analógica e as mídias de mão única, o procedimento é, muitas vezes, a única opção.

Com a emergência de sistemas de comunicação que permitem o tráfego da informação em mão dupla, o *feedback* do público tende a ser mais rápido e direto e, assim, tende a substituir o *feedback* da mídia, ou pelo menos a assumir um peso maior nas decisões da redação. Este retorno é um mecanismo mais eficiente e preciso do que a medição de audiência ou a verificação de tiragem, indicadores que resultam, também, da falta de oferta de conteúdos alternativos.

A estrutura do telejornal que será exibido se chama “espelho”, um nome interessante, pois acaba refletindo a concepção de jornalismo de uma emissora e a ideia que a empresa faz de seu público. É a organização das notícias que serão exibidas, através da definição da sua ordem de apresentação, do tempo de exibição (o “tamanho da matéria”) e do formato de cada matéria: nota (texto lido pelo apresentador), nota coberta (notícia com imagens, sem a presença do repórter), reportagem (formato mais completo, também chamado de VT, com imagens, atuação do repórter e entrevistados).

No *making of*, as declarações do editor-chefe e dos diretores de redação e de jornalismo da Rede Globo, a respeito dos assuntos selecionados para a edição de 4 de julho de 2004, deixam transparecer fielmente quem a empresa imagina que alcança com o seu telejornal principal.

Naquela noite, o telespectador assistiu a uma reportagem sobre um curso universitário que ensina a fazer churrasco, um assunto que empolgou o editor-chefe: “Eu queria dar um (VT) de Porto Alegre, que é sensacional, que é... ‘churrasco virou cadeira universitária’, um VT maravilhoso” (Um dia no JN, 2004). Outro assunto destacado foi o afundamento de um navio, em Recife, para a formação de um recife artificial, escolhido porque a emissora afiliada de lá havia providenciado um helicóptero para

fazer as imagens e a reportagem ficaria “um VT bonito”. Por causa dessas duas reportagens, outra que estava sendo produzida por uma equipe do Rio de Janeiro, sobre os custos da construção civil, teve a exibição adiada para a noite do sábado seguinte<sup>7</sup>.

Ao relatar, para o diretor de jornalismo da Rede Globo, Carlos Henrique Schroeder, como seria o *Jornal Nacional* naquela noite, o diretor de redação, Ali Kamel, justificou por que escolheu para a abertura do programa uma reportagem sobre a indenização que um fabricante norte-americano de próteses mamárias pagaria a brasileiras que haviam sido prejudicadas devido a problemas com o produto: “Elas vão ganhar menos do que as americanas e é um assunto popular: plástica, brasileira... todo mundo gosta disso” (Um dia no JN, 2004).

A definição da edição do JN, naquela noite, atendeu aos objetivos do jornalismo da emissora, segundo Schroeder, no mesmo vídeo:

A gente sempre diz: do contínuo ao executivo, do porteiro ao diretor do banco, ao presidente de empresa, enfim... todo mundo tem que ser informado. Tem que ter esse cuidado com a informação no *Jornal Nacional*. Então, dentro deste aspecto, o jornal tem que ser muito abrangente e, ao mesmo tempo, muito coloquial, para que ele seja compreendido por todos. Então é uma tarefa difícil, é uma tarefa árdua, mas essa é a missão do jornal: entender que ele tem que dar todos os dias essas notícias para esses vários públicos que assistem ao jornal.

O tratamento da notícia como um produto de consumo de massa, dessa forma, cria um padrão de produção muito semelhante ao de qualquer indústria. Mesmo sendo um produto feito em equipe, um telejornal, como qualquer conteúdo audiovisual, é definido por profissionais que detêm o poder de decisão. E as decisões são tomadas com o objetivo de manter o produto final dentro do que é esperado pela empresa, ou seja, de acordo com os seus objetivos econômicos e ideológicos. A forma como as notícias são ordenadas e selecionadas em um telejornal obedece a critérios de importância e interesse, como em qualquer produto jornalístico (Lage,

<sup>7</sup> As edições de sábado dos telejornais diários, em qualquer emissora, são consideradas as mais fracas, devido às poucas chances de fatos relevantes acontecerem em um final de semana. Geralmente são reservadas a essas edições as chamadas “matérias de gaveta”, aquelas produzidas durante a semana excluídas do espelho do telejornal.

2001), mas esta avaliação é bastante subjetiva, e a palavra final cabe a quem ocupa os cargos mais elevados na hierarquia da organização.

A produção em massa de conteúdo deve atender a outro limite que influencia diretamente o resultado final da mensagem: o período de produção. Qualquer conteúdo audiovisual é produzido segundo limitações orçamentárias e de estrutura, e o tempo de produção faz parte dos custos. Em um telejornal, assim como em uma telenovela, há o agravante de os prazos serem medidos em horas e dias e, além disso, serem uma característica inerente ao próprio produto e à sua distribuição. Cada edição de um telejornal e cada capítulo de uma novela têm hora e data exatas de exibição, pois fazem parte de uma grade de programação. Em uma redação de telejornal, uma expressão é decisiva: o *deadline*. O prazo máximo de conclusão de uma reportagem, para que ela possa ser exibida na edição do dia, é improrrogável e é o fator que exerce maior influência sobre a qualidade do que é exibido (Vizeu, 2006).

Quanto mais o horário de fechamento do telejornal se aproxima, mais os critérios de importância e interesse se deslocam do público para a própria edição do telejornal. As decisões passam a ser hierarquizadas, e o que pode definir, afinal, se uma reportagem vai ao ar ou se não será exibida, são as necessidades técnicas daquela edição. Por exemplo, um VT pode ser excluído porque, apesar de importante para a sociedade, o material ficou maior do que o espaço reservado a ele no espelho e não houve tempo de reeditá-lo. Neste caso, a decisão levou em conta as necessidades da emissora de cumprir a grade de programação e não o interesse do público espectador.

O sistema de distribuição de vídeo pela televisão, através de uma grade de programação, afeta diretamente a qualidade estética e informacional de seu conteúdo. Todos os programas estão sujeitos a um *deadline*. Em um telejornal diário, este fator é implacável e, à medida que se aproxima o horário de exibição do programa, as decisões finais sobre o conteúdo ficam mais centralizadas e menos coletivas. Em outras palavras: há um momento, em cada edição, em que a decisão sobre o que uma massa de telespectadores irá assistir fica sob a responsabilidade de uma única pessoa, como explica William Bonner:

Há decisões tomadas, às vezes, coletivamente pelo *Jornal Nacional*.

A equipe acaba votando e tomando decisões. E há momentos, evidentemente, em que eu me vejo na situação obrigatória de tomar uma decisão como editor-chefe (Um dia no JN, 2004).

Seria inviável, para uma grande empresa de comunicação, oferecer produtos diferenciados, todas as noites, a 50 milhões de telespectadores, como o é para um grande fabricante de automóveis. Dessa forma, o controle organizacional da produção de conteúdo é um mecanismo imperceptível para a grande maioria dos profissionais envolvidos nesse processo e aceito como uma necessidade, algo inevitável, devido à impossibilidade de se fazer de outra forma.

Como os meios de comunicação exercem influência sobre a sociedade, mas não são determinantes no comportamento individual, as mudanças nos gostos e costumes ocorrem de qualquer maneira. Aí, a lógica da produção em massa impele os veículos de informação e entretenimento a refletirem esses novos gostos e tendências em seus produtos, ou seja, no conteúdo. Isso não significa mudanças dentro do sistema, pois a decisão sobre o conteúdo ainda é tomada internamente pela emissora. Pelo contrário, é um mecanismo de sobrevivência e manutenção do sistema, segundo Lage (2001, p. 92):

A técnica de produção industrial de notícias estabeleceu, com este fim, critérios de avaliação formal, considerando constatações empíricas, pressupostos ideológicos e fragmentos de conhecimento científico. As transformações da sociedade são detectadas como tendências, para cuja satisfação se produzem bens simbólicos de novo aspecto; os estudos de mercado informam com frequência sobre a penetração da ideologia no público e viabilizam penetração ainda maior.

A primeira fase do controle da oferta de conteúdo se dá, então, internamente, em uma emissora de TV, e tem como base o poder de decisão sobre o que será produzido. A tomada de decisões tem como principal motivador o retorno econômico e político e, por isso, sofre influências externas. O poder de decisão de uma emissora é exercido sobre todos os processos de produção de conteúdo: a definição de temas e assuntos a serem abordados; a organização da exibição; a classificação de cada segmento de um programa e de cada programa, de acordo com critérios de importância

e interesse ao seu público específico; a estrutura de equipamentos e de pessoal que será utilizada na produção; os recursos investidos; o padrão de qualidade; o prazo de entrega; e a finalização. Mesmo a produção terceirizada – feita por produtoras chamadas de independentes, ou por grandes estúdios nacionais e estrangeiros – é resultado desse poder de decisão, pois até o programa comprado pronto atende aos objetivos da emissora. Cada etapa é planejada de acordo com o impacto que se espera provocar no público-alvo preestabelecido pela organização.

Na produção, a capacidade econômica da emissora é decisiva, porque permite a aquisição dos melhores equipamentos e a contratação dos profissionais mais qualificados. No ambiente concorrencial da televisão brasileira, por exemplo, ao estabelecer um padrão de qualidade baseado em custos de produção que não poderiam ser bancados pelas outras emissoras, a Rede Globo disparou na liderança de audiência e até hoje não conseguiu ser alcançada (Bolaño, 2004, p. 51).

## Mecanismos de controle sobre a distribuição

A segunda fase do controle sobre a oferta de vídeo, em um ambiente de comunicação predominantemente analógico, se concentra na distribuição do conteúdo. A tecnologia analógica de radiodifusão foi aplicada de tal forma, que se tornou o fator decisivo para a atual configuração da TV aberta brasileira: um sistema altamente centralizado e concentrador de poder político e econômico nas mãos dos maiores grupos de comunicação do país.

Na TV analógica, a luz e o som são convertidos em energia elétrica durante a captação e gravação (pelas câmeras de vídeo e VTs) e, na fase de transmissão, a energia elétrica é modulada em ondas eletromagnéticas, que são enviadas aos televisores através de um canal de radiodifusão – ou espectro. O televisor, que é o aparelho receptor, faz o processo inverso, e as ondas eletromagnéticas resultam em som e imagens novamente. Essa tecnologia gera uma escassez de canais (Straubhaar e Larose, 2004, p. 13), porque há um limite físico para a utilização do espectro. É um sistema que demanda muita energia dos transmissores e receptores e, além disso, sujei-

to a interferências originadas por fenômenos climáticos, obstáculos físicos, acidentes geográficos e outras transmissões.

A utilização do espectro deve ser administrada de maneira a permitir os mais variados tipos de comunicação com o uso de ondas eletromagnéticas de radiofrequência. Por isso, este espaço é dividido em bandas – espécies de “territórios” ou estradas – delimitadas pelas frequências das ondas, definidas por normas internacionais. No Brasil, para as transmissões de TV aberta foram reservadas duas bandas de frequência: a VHF (*very high frequency*), com doze canais, do 2 ao 13; e a UHF (*ultra high frequency*), com 45 canais, do 14 ao 59. Como os sinais de canais muito próximos, no espectro, podem causar interferências mútuas nas transmissões, o número de canais tecnicamente viáveis é menor e varia de acordo com a localidade. Na prática, cada localidade poderia ter, no máximo, seis canais de TV em operação na banda VHF, por exemplo.

Essas limitações transformaram o meio de transmissão em um bem valioso e, conseqüentemente, em um objeto com alto poder de barganha política e econômica. O espectro é propriedade da União, que, assim, teria a prerrogativa de interferir diretamente na sua exploração. Sendo proprietário exclusivo do único meio de transmissão, o Estado poderia ter se utilizado dessa prerrogativa para direcionar a utilização da TV como uma ferramenta para a promoção da educação, da cultura e do lazer com qualidade. Uma iniciativa oficial de regulamentar o serviço de televisão foi feita somente em 1962, doze anos depois de sua chegada ao Brasil, através do Código Brasileiro de Telecomunicações. Mesmo assim, esta regulamentação se mostrou mais adequada para o controle político do meio televisão do que para estabelecer condições de concorrência interna no sistema e a pluralidade cultural e informacional.

Enquanto a Inglaterra optou, desde o início, em utilizar o monopólio da exploração do espectro da radiodifusão para desenvolver um sistema de TV pública com prioridade para a educação e a cultura, o Brasil entregou a exploração da televisão à iniciativa privada, seguindo um modelo já consolidado pelo rádio. O que aparentemente foi uma decisão democrática, na verdade foi uma forma de garantir o controle do novo meio de comunicação como um instrumento de manutenção política. A falta de regulamentação do setor originou um sistema de preservação do poderio econômico

nas mãos dos maiores grupos de comunicação, que já detinham os principais veículos nas mídias impressa e sonora, e do poder político dos grupos que sempre estiveram no comando. No início, a concessão de um canal de TV era decisão exclusiva do Presidente da República; depois, passou para o Ministério das Comunicações. A partir da Constituição de 1988, passou a ser um processo de concorrência pública, mas a entrada de novas empresas no setor é limitada: a concessão é válida por quinze anos e a renovação é praticamente automática (Leal Filho, 2006, p. 101).

Aparentemente, o que seria uma medida preventiva contra possíveis intervenções dos governantes, no sentido de exercerem pressão e censura sobre as emissoras de televisão, é, na verdade, uma forma de manter os mecanismos de controle político e econômico sobre a distribuição de conteúdo audiovisual (Lima e Lopes, 2007, p. 10):

Pesquisa realizada por Santos e Caparelli (2005) revelou que 39,6% ou 40 das emissoras geradoras são afiliadas à Rede Globo; 33,6%, ou 128, de todas as emissoras de TV e 18,03%, ou 1765, de todas as retransmissoras de televisão do país estavam controladas direta ou indiretamente por políticos, em 2005.

Da mesma forma, levantamento feito pela Agência Repórter Social, ao início da nova legislatura, revelou que um terço dos senadores e mais de 10% dos deputados federais eleitos para o quadriênio 2007-2010 controlam concessões de radiodifusão.

Manter a escassez de canais e restringir a entrada de novos grupos no sistema de televisão reflete diretamente sobre o seu sistema de manutenção política. Mesmo para muitos parlamentares que não têm interesse direto no negócio da televisão, por não serem sócios ou por não possuírem emissoras, a mudança dos proprietários dos canais pode representar a perda de espaços já conquistados na programação. Qualquer mudança nas regras de um jogo pode gerar resultados inesperados. Neste caso, o que vale é impor barreiras a um novo modelo de negócios, o que poderia resultar, também, em um sistema com menor poder de controle sobre a veiculação de informação e a pluralidade de opiniões, segundo Bolaño:

do ponto de vista do modelo de regulação do conjunto do sistema, definido nos idos da década de 1970, durante o regime militar, e com base num crescimento acelerado do mercado, há uma resistên-

cia importante a qualquer tipo de alteração que afete posições já conquistadas. Um bom exemplo desse fenômeno é o modelo de concessões (e de renovação de concessões) de emissoras de rádio e televisão, bem como as enormes dificuldades para mudanças institucionais tendo em vista sua maior democratização. Aí, misturam-se interesses políticos e econômicos que evidenciam os limites do processo de democratização do Brasil (Bolaño, 2004, p. 219).

Como negócio, a concentração dos canais de distribuição de vídeo em massa faz do mercado de televisão um oligopólio<sup>8</sup>, em que o potencial de influência política sobre a opinião pública e o poderio econômico dos grandes grupos de comunicação reduzem as possibilidades de ingresso de novos concorrentes.

No Brasil, o Sistema Central de Mídia é estruturado a partir das redes nacionais de televisão. Mais precisamente, os conglomerados que lideram as cinco maiores redes privadas. (Globo, Band, SBT, Record e Rede TV!) controlam, direta e indiretamente, os principais veículos de comunicação no país. Este controle não se dá totalmente de forma explícita ou ilegal. Entretanto, se constituiu e se sustenta contrariando os princípios de qualquer sociedade democrática, que tem no pluralismo das fontes de informação um de seus pilares fundamentais.

Segundo levantamento do projeto *Donos da Mídia* (2009), o Brasil conta com 34 redes de TV aberta, que abrangem 1.535 veículos de todas as mídias, “incluídos todos os demais veículos controlados pelos grupos regionais afiliados. Neste último bloco, são contabilizadas as estações de rádio, jornais, revistas e operadoras de TV por assinatura” Se forem consideradas apenas as quatro maiores redes nacionais, a concentração é ainda maior. A Rede Globo, o SBT, a Rede Band e a Rede Record são associadas ou parceiras de 850 veículos, ou seja, mais de 10% do sistema de comunicação de massa brasileiro, composto por 7.940 veículos, segundo dados do projeto *Donos da Mídia* (2009).

Esta arquitetura aumenta o potencial de negócios, que se estende territorialmente e ultrapassa as próprias restrições da concessão de canais. Des-

<sup>8</sup> Não há contradição em tratar o sistema de televisão ora como monopólio, ora como oligopólio. Neste trabalho, a classificação de monopólio dada ao sistema de televisão se refere, basicamente, às restrições tecnológicas e econômicas de distribuição de vídeo. Quando o sistema é tratado como um oligopólio, então vale o conceito econômico simples, de um mercado dominado por grupos restritos.

sa forma, a partir da restrição de acesso aos canais de distribuição de conteúdo audiovisual por radiodifusão, as emissoras de TV, principalmente as cabeças de rede, concentram a arrecadação publicitária e, ao mesmo tempo, expandem a sua influência política, segundo Bolaño (2004, p. 38):

A televisão, além de ser, ao lado do rádio, o meio de maior penetração no que se refere a público, é o meio que centraliza todo o sistema, captando para si a maior parte do bolo publicitário. Além disso, é o núcleo do processo competitivo de toda a Indústria Cultural, atraindo a atenção das mais importantes empresas do setor, para as quais a concessão de uma emissora de TV é meta fundamental dentro de uma estratégia de crescimento.

Mesmo quando a regulamentação do setor prevê medidas que poderiam impedir essa concentração dos meios de comunicação, as empresas conseguem estabelecer o monopólio sobre a distribuição do conteúdo em uma estrutura multimídia. O público geralmente não percebe que vive em um ambiente que, no que diz respeito aos veículos de comunicação tradicionais, não permite a liberdade de escolha de informação. Em Santa Catarina, por exemplo, o Grupo RBS detém os maiores jornais do estado e, a partir da compra do jornal *A Notícia* em 2007, passou a controlar o único jornal de circulação estadual, o *Diário Catarinense*. Tal monopólio é proibido por lei, o que provocou a reação do Ministério Público Federal, por meio de uma ação civil pública.

Apesar de o controle sobre a distribuição de conteúdo audiovisual no sistema de televisão ter origem em fatores externos ao núcleo do sistema, como a regulamentação e as restrições técnicas de exploração do espectro, as emissoras de TV dominam esses mecanismos de controle. A concentração da exploração dos canais de radiodifusão pelos maiores grupos de mídia do país possibilita que as emissoras exerçam pressão política e econômica sobre o Poder Legislativo – que detém a prerrogativa de revogar ou de não renovar as concessões – e sobre o Executivo, que controla a estrutura fiscalizadora e a burocracia dos processos licitatórios. No campo exclusivamente econômico, a televisão, por ocupar o papel de carro-chefe da indústria cultural, domina, também, o fluxo financeiro que sustenta o sistema, bem como o ambiente produtivo que alimenta o mercado publicitário, ainda hoje sua principal fonte de renda.

## A TV digital: mecanismos de controle da TV analógica

Não é propósito deste livro aprofundar as questões técnicas que envolvem a introdução da TV digital no Brasil, mas abordar os principais pontos que parecem não estar em acordo com o ambiente digital de comunicação e que, assim, podem contribuir para a emergência de novos sistemas de comunicação em vídeo.

A partir da década de 1990, mudanças no ambiente tecnológico e na regulamentação atingem diretamente a TV aberta brasileira em seu sistema de manutenção. A popularização do videogame e do videocassete, tecnologias surgidas nas décadas anteriores de 1970 e 1980, e a chegada ao Brasil da TV por assinatura aumentaram as possibilidades de uso do aparelho receptor tanto como um equipamento de consumo de vídeo quanto como um terminal interativo de jogos eletrônicos.

O televisor, então um equipamento presente na maioria dos domicílios, começava a ser visto também como uma alternativa à própria televisão e às suas regras, que sempre foram aceitas por falta de opção. A grade de programação das emissoras, com os seus horários e pacotes de conteúdos definidos de acordo com os critérios próprios das emissoras, poderia ser ignorada pelo espectador que possuísse um aparelho de videocassete. O mais inconformado poderia, inclusive, ignorar os comerciais de seu programa preferido acelerando a fita com a gravação. O assinante de TV paga, além disso, tinha uma oferta maior de programação em seu receptor.

Foi nesse contexto que, em 1991, começaram as discussões sobre a adoção de um sistema de transmissão e recepção de som e imagens em alta definição ou HDTV (sigla para *high definition television*) no Brasil. À época, o debate priorizava a necessidade de atualização tecnológica da TV brasileira. O objetivo principal era estudar a melhor tecnologia a ser adotada no país, dentre as que já estavam em operação ou em estado avançado de pesquisas no exterior, para garantir a melhor qualidade de transmissão e recepção de áudio e vídeo. A tecnologia digital em TV era incipiente, e o Japão já desenvolvera e implantara um sistema de HDTV analógico. Por isso, durante muito tempo, a discussão não era em torno de um sistema digital, mas de um sistema de alta definição e, após a consolidação da tecnologia digital, ainda se usavam, erroneamente, as expressões TV digital e

TV de alta definição como sinônimos.

Os Estados Unidos foram o primeiro país a implantar um sistema digital de televisão, com o padrão tecnológico ATSC (sigla para *Advanced Television Systems Comitee*), com transmissões em TV aberta a partir de novembro de 1998. Ainda no mesmo ano, pouco depois, começavam as transmissões na Inglaterra, que desenvolvera outro padrão tecnológico, o DVB-T (*Digital Video Broadcasting - Terrestrial*). O Japão só adotaria um sistema digital para transmissão em TV aberta em novembro de 2003, com o padrão ISDB-T (*Integrated Services Digital Broadcasting - Terrestrial*).

Os três padrões tecnológicos apresentam diferenças derivadas do ambiente em que foram desenvolvidos e das finalidades para as quais a TV digital foi imaginada em seus países de origem. O sistema norte-americano privilegia a alta definição e o comércio eletrônico; o sistema europeu (a tecnologia originada na Inglaterra foi adotada como padrão pela União Europeia e tem o seu desenvolvimento acompanhado por pesquisadores e instituições de diversos países) prioriza a multiprogramação – transmissão de programas diferentes em um mesmo canal – e recursos interativos como o e-mail, por exemplo; e o sistema japonês possibilita, além da alta definição e recursos interativos, a mobilidade, ou seja, a recepção por dispositivos em movimento.

Até o final de 2002, as discussões no Brasil eram orientadas pelo objetivo de adotar, simplesmente, um desses padrões. Em 2003, com a publicação do Decreto 4.901, os rumos do debate foram orientados ao aproveitamento da televisão como um instrumento de inclusão digital, por sua abrangência superior a 90% dos domicílios brasileiros. Para isso, as pesquisas partiram dos padrões já existentes, mas com o fim de escolher a tecnologia que permitisse o desenvolvimento de aplicativos e serviços próprios. A escolha da base tecnológica foi apenas uma das missões dos consórcios de pesquisadores e instituições envolvidos na definição do Sistema Brasileiro de Televisão Digital Terrestre (SBTVD-T). O padrão japonês foi adotado como base, mas foi adaptado de maneira que o Brasil utiliza, então, como padrão, a variação ISDB-TB (*Integrated Services Digital Broadcasting - Terrestrial Brazilian*).

O padrão tecnológico brasileiro para a TV aberta permite a transmissão em alta definição e em qualidade *standard*, o uso de um canal para a trans-

missão simultânea de mais de uma programação, serviços bancários, acesso à internet, recursos interativos, serviços de governo eletrônico e ensino à distância. Em 2009, quase dois anos depois do início de suas transmissões, nas regiões em que o sinal digital já estava disponível, a transmissão em alta definição era o único recurso adotado pelas emissoras. Entre as causas para a demora na oferta de serviços interativos, segundo o Fórum SBTVD (entidade colegiada responsável pelas ações de integração entre os diferentes atores envolvidos na implantação), estava o fato de o conversor que possibilita o acesso ao sinal digital não estar disponível ainda com o *middleware* brasileiro – software que permite esses recursos, desenvolvido por pesquisadores brasileiros e batizado de “Ginga”. Um dos fabricantes de conversores, Otto Klaus Spiess, em entrevista a jornalistas, à época afirmou que a interatividade só chegará ao espectador quando as emissoras encontrarem uma forma de gerar lucro: “hoje a visão é que seja apenas uma geradora de custos”.

Com esta apresentação, mesmo que superficial, já é possível constatar grandes diferenças entre o sistema analógico e o sistema digital de televisão, derivadas da mudança de tecnologia. As principais são as novas possibilidades de uso do espectro, ou do canal de radiodifusão. A tecnologia analógica de TV restringe o uso do canal à oferta de um único serviço: a programação, ou transmissão de conteúdo audiovisual. A tecnologia digital amplia as possibilidades de exploração do canal para a oferta de diferentes serviços, que podem ser classificados como: monoprogramação, multiprogramação, interativos, baseados em mobilidade/portabilidade e baseados em ambiente multisserviço.

A monoprogramação é o serviço que as atuais concessionárias de canais de TV estão acostumadas a oferecer, ou seja, a transmissão de seus programas, distribuídos em uma grade única de programação. Tecnicamente, a emissora pode transmitir em alta definição (HDTV) ou em qualidade padrão (SDTV - de *standard definition television*), que é mesma qualidade de som e de imagens de um vídeo em DVD:

No ambiente da TV Digital terrestre, a opção, não obrigatória, dos países que adotam a monoprogramação, tem sido utilizá-la para transmissões com qualidade de imagem em alta definição (HD). A multiprogramação consiste na oferta de múltiplas programações si-

multêneas de televisão através de um único canal de frequência da plataforma digital. Graças à codificação e compressão de sinais de vídeo/áudio e dados, é possível a transmissão de quatro a seis programações simultâneas, em definição padrão, na faixa de espectro em que antes se transmitia apenas uma programação. Os serviços interativos permitem uma maior participação do usuário na escolha e formatação de conteúdo, o que traz para o mundo da televisão um novo universo de aplicações e possibilidades semelhantes às da internet. Já os serviços baseados em mobilidade/portabilidade permitem a recepção dos sinais de TV Digital pelo usuário em diferentes condições de movimento: parado, caminhando ou dentro de um veículo em alta velocidade. O serviço deve permitir a recepção a partir de diferentes tipos de terminais com antenas integradas, ou seja, por meio de aparelhos de televisão em veículos e de receptores de TV integrados a telefones celulares. Por fim, o ambiente multiserviço caracteriza a configuração que pode congrega vários serviços de radiodifusão e de telecomunicações, simultaneamente, em uma mesma plataforma de TV Digital terrestre. Estes serviços podem ser os das categorias anteriormente mencionadas e os de telecomunicações (CPqD, 2005, p. 6).

Embora a tecnologia digital ofereça as possibilidades, é o aproveitamento desta tecnologia que determinará se a TV digital será uma nova mídia. O ritmo e a forma de implantação do Sistema Brasileiro de TV Digital Terrestre, indicam para o caminho de uma evolução tecnológica com poucos pontos de ruptura ou inovação em relação ao atual modelo de televisão. As emissoras de TV e os grupos de comunicação associados reduzem a discussão pública sobre a TV digital a questões tecnológicas, priorizando a divulgação das vantagens da alta definição; o Governo Federal aposta na multiprogramação e na liberação de novos espaços no espectro, para a implantação de canais públicos como forma de criar um sistema de televisão paralelo ao comercial; e a interatividade, nas emissoras comerciais, ainda é tratada como uma atração curiosa na programação ou como uma isca para levar o espectador a outros veículos, produtos e serviços do grupo de comunicação que detém a concessão do canal de TV. Estes pontos serão abordados, um a um, a seguir.

## Ênfase na qualidade de som e imagem

A imagem em alta definição e o áudio transmitido em cinco canais são as grandes vantagens da TV digital, segundo as emissoras de TV comerciais. O discurso se repete a cada notícia sobre o início das transmissões em sinal digital, em uma capital, ou quando a TV digital está em pauta. Por trás das vantagens evidentes, para o telespectador, de receber em casa um conteúdo em vídeo com o que as emissoras chamam de “imagem de cinema e som de CD”<sup>9</sup>, essas notícias escondem uma informação importante: o sistema de TV digital brasileiro permite a transmissão de quatro programações simultâneas pelo mesmo canal.

Nas transmissões em Full HD<sup>10</sup>, praticamente quase todo o canal é ocupado com os dados para a composição de som e imagem, sobrando uma capacidade mínima para a transmissão de dados que compõem os demais serviços possíveis, como textos e gráficos com informações adicionais sobre a programação da emissora, condições de trânsito e tempo, por exemplo. Dessa forma, a emissora continuaria oferecendo os mesmos serviços que oferece com a transmissão analógica, mas com um ganho de qualidade enorme em relação ao padrão anterior.

Além disso, após os investimentos iniciais em equipamentos e qualificação profissional para atender às exigências da nova tecnologia, os custos de produção se estabilizariam em patamares semelhantes aos de hoje. Com isso, o modelo de negócio atual, e as atuais regras de concorrência, seriam mantidos.

Além da divulgação incompleta, para o público, das possibilidades técnicas do SBTVD-T, a estratégia das emissoras é pressionar contra as alterações necessárias, na legislação, que poderiam tornar obrigatória a multiprogramação. Segundo um estudo do CPqD, o instituto que coordenou as pesquisas que fundamentaram a escolha do padrão tecnológico, o atual marco regulatório da radiodifusão, se não for alterado, praticamente induz à transmissão em HD, por dois motivos: o uso de um padrão inferior de qualidade significaria a subutilização do espectro; e, atualmente, a outorga

9 Extraído dos anúncios institucionais da RBS TV, veiculados em rádio e televisão a partir de novembro de 2008, próximo ao início das transmissões do sinal digital pela emissora, em Florianópolis.

10 Para os objetivos deste livro, não é relevante a distinção entre a qualidade HD (*high definition*, ou 720 linhas) e *full* HD (1.080 linhas de resolução).

de um canal está vinculada à concessão de exploração do serviço de programação de TV, de acordo com o CPqD:

A multiprogramação por uma concessionária não se apresenta com uma sustentação razoável no marco regulatório atual. Em tese, a exigência de apenas uma concessão de serviço por localidade e a associação da programação com o canal de frequência, em função das restrições dos sistemas de televisão analógica, indicam que cada concessionária só pode oferecer uma programação por área de serviço (CPqD, 2005, p. 21).

Os esforços das emissoras, no sentido de manter a monoprogramação, são uma forma de manter o atual status quo dos meios de radiodifusão, baseados no monopólio da distribuição de vídeo. Além disso, a manutenção de uma grade de programação única reduz a necessidade de investimento em produção, seja própria ou terceirizada. Como apresentado anteriormente, o controle da oferta de conteúdo é uma das bases do negócio televisão, e a capacidade de controle sobre as etapas de produção é inversamente proporcional à quantidade de conteúdo necessária para a manutenção do negócio.

## Multiprogramação e interatividade

O padrão tecnológico adotado pelo SBTVD-T permite que cada canal divida a sua banda de frequência de 6 Mhz em treze segmentos. Enquanto as emissoras comerciais investem seus esforços na utilização dessa capacidade para a transmissão de conteúdo em alta definição e para equipamentos móveis, o Governo Federal pretende aproveitar a tecnologia para a implantação de uma rede de TVs públicas com multiprogramação e conteúdo interativo.

A multiprogramação em uma emissora pública representa a oportunidade de novos espaços para programas produzidos de forma independente ao do atual sistema de produção e financiamento de conteúdo audiovisual, centralizado nas mãos das grandes emissoras de TV. A interatividade abre possibilidades de tornar a televisão um meio de inclusão digital. Nesta seção, a interatividade será tratada como o conjunto de recursos e aplicativos

de um sistema, que permitem ao usuário, com o uso de um único equipamento, ampliar a sua participação em um determinado programa, ou acessar – na mesma mídia ou em mídias diferentes – informações complementares ao conteúdo exibido, através de links.

As TVs públicas federais – TV Brasil, TV Câmara, TV Senado, TV Justiça, Canal Educação e Canal Cidadania – assinaram um protocolo de intenções, no dia 28 de novembro de 2008, para se unirem em uma única infraestrutura de transmissão digital, o que pode reduzir em 80% os custos individuais com a distribuição de conteúdo.

Embora ainda incipiente, a TV Brasil apresenta, com essa estrutura, um potencial considerável de distribuição de conteúdo audiovisual independente e comunitário, multiplicado pela possibilidade de transmissão simultânea de programações diferentes. Além disso, o decreto já prevê a exploração de serviços de interatividade e governo eletrônico em pelo menos um desses canais, o da Cidadania.

O protocolo de intenções assinado entre os representantes das emissoras públicas federais é uma iniciativa que tem como objetivo minimizar uma das dificuldades enfrentadas nesta fase de implantação também pelas emissoras comerciais: os custos para a migração à nova tecnologia. Com o primeiro passo dado no final de 2008 e a opção de investir na multiprogramação e interatividade, existe a possibilidade real de a rede de TVs públicas sair na frente, em um novo modelo de televisão. Em um novo modelo concorrencial, como se desenha com a digitalização da TV, o pioneirismo é uma vantagem competitiva, que dá uma dianteira na ocupação de espaços no novo mercado àquele que descobrir primeiro a fórmula de sucesso (Bolaño, 2004).

Como as emissoras comerciais reconhecem as dificuldades em investir nesse modelo de exploração dos canais digitais, devido à falta de recursos provenientes da sua principal fonte de renda – a publicidade – as emissoras com financiamento público são uma excelente oportunidade para equilibrar o sistema de televisão brasileiro. Seria uma chance de recuperar o terreno perdido quando da implantação da TV no Brasil, em 1950, e restituir a função social original da radiodifusão, a de ser fomentadora e divulgadora da cultura popular nacional e, ainda, como instrumento de inclusão digital, através da interatividade.

# Da radiodifusão ao ciberespaço

## O vídeo no ambiente da convergência digital

A popularização crescente dos equipamentos digitais e a digitalização dos processos de produção e distribuição de vídeo fazem parte de um contexto bem mais abrangente, resultante de uma teia complexa de evoluções e revoluções tecnológicas, econômicas e culturais. Nos meios de comunicação, essa complexidade se reflete em uma cadeia de impactos que atinge, com maior ou menor intensidade, cada mídia, individualmente, e cada um dos processos internos e externos dessa mídia. Os resultados desses impactos são sentidos em todo o ambiente da comunicação. Portanto, mesmo que a televisão brasileira não estivesse passando agora pelo processo de introdução de um sistema de TV digital, essas mudanças levariam à discussão sobre o seu papel neste novo ambiente:

A mudança é de tal ordem, que os próprios conceitos de rádio e televisão, ou da internet como apenas outra mídia (à imagem e semelhança das anteriores), aparecem agora como formas antigas de pensar, que estão longe de dar conta da nova situação. Tudo o que conhecemos por mídia está sendo colocado em xeque por uma nova tecnologia intelectual (Meditsch e Ribeiro, 2007, p. 144).

É senso comum que o surgimento de uma nova mídia traz à tona questionamentos do tipo “agora será o fim de tal mídia”, mas essas profecias nunca se cumprem. Também é fato histórico que, a cada momento como este, surgem imediatamente forças no sentido de evitar ou atrasar ao máximo qualquer mudança que possa representar a perda de poder ou status quo de determinada mídia.

Geralmente, as forças que pretendem manter o status quo, no caso das mídias, atuam em duas frentes principais: a primeira, com a utilização de seu poder de persuasão e propaganda junto à opinião pública, através de seus veículos de comunicação; a segunda é nos bastidores, por meio da pressão política e econômica exercida por aqueles que têm interesse em manter o atual estado das coisas. Como exemplo, no caso da TV digital

brasileira, pode-se citar a preferência das emissoras comerciais pela alta definição de som e imagem, como paradigma da nova televisão que está sendo implantada, como foi apresentado no capítulo anterior. Os grupos proprietários de redes de televisão usam os veículos que controlam, em todas as mídias, além dos próprios canais de TV, para divulgar a ideia de que a transmissão em HDTV é a maior vantagem do novo sistema. No entanto, nos bastidores, tentam retardar as mudanças na regulamentação, que poderiam levar à multiprogramação e à interatividade.

Por sua vez, os movimentos organizados que lutam por mudanças não encontram métodos eficientes, a curto prazo, para fazer frente ao poder dos grandes grupos de mídia. Os debates sobre as oportunidades apresentadas pela nova tecnologia ficam restritos aos grupos de pesquisa, ao ambiente acadêmico e aos círculos de organizações que historicamente lutam pela democratização dos meios de comunicação<sup>11</sup>. É interessante notar que, muitas vezes, mesmo nessas comunidades com um grau de informação acima da média a respeito da questão, o debate acaba contaminado pelas notícias divulgadas pela grande imprensa.

Uma breve análise sobre a repercussão, junto a esses grupos, da escolha do padrão tecnológico da TV digital no Brasil, demonstrará como a decisão de adotar uma tecnologia híbrida nipo-brasileira foi avaliada, na maioria das vezes, como uma questão meramente política e um sinal de que Governo Federal e a Rede Globo estavam alinhados para manter o poder da maior rede de TV do país. As discussões deixaram para segundo plano a avaliação técnica dos três padrões que estavam em estudo e deixaram de considerar que esses padrões tendem a ficar muito semelhantes, a cada atualização. Além disso, o desenvolvimento e a adoção do *middleware* brasileiro Ginga, reconhecido pelos próprios desenvolvedores japoneses do padrão ISDB-T como uma evolução, foi pouco valorizado pelos grupos que esperavam a adoção de uma tecnologia exclusivamente nacional. Com isso, o debate público supervalorizou a escolha da tecnologia, em detrimento das oportunidades criadas pelo SBTVD-T, seguindo exatamente a linha de raciocínio que as grandes redes de TV se esforçaram por transmi-

11 Em 2006 foi instalado o Fórum Brasileiro de TV Digital, que reúne 85 organizações (empresas, institutos, fundações, universidades e grupos) dos setores da radiodifusão, das indústrias de recepção, de transmissão e de software e pesquisadores. É o fórum que define as normas e padrões técnicos, bem como a implantação dos serviços da TV digital no Brasil.

tir à opinião pública.

Nesse sentido, o que se verifica é que, por ora, a implementação da TV digital “está sendo conduzida segundo modelos ultrapassados e provavelmente insustentáveis no novo contexto” (Meditsch e Ribeiro, 2007, p. 140). O sistema de TV digital ainda é tratado como a evolução tecnológica de uma mídia tradicional - a televisão -, e não como uma nova oportunidade de integração de uma mídia com alto índice de abrangência ao ambiente de comunicação emergente.

O debate não questionou o papel da TV em um ambiente de convergência digital e pouco considerou a vulnerabilidade à concorrência do ciberespaço, de um meio baseado na radiodifusão. Ao deixar de concorrer em um ambiente de escassez e controle, como o da radiodifusão, para enfrentar um ambiente de fartura e descontrole de produção e distribuição de vídeo, como o ciberespaço, as emissoras de televisão deverão descobrir novas formas de sobrevivência e sustentabilidade de seu negócio. Por outro lado, aqueles que sempre se levantaram contra a hegemonia dos grandes grupos de comunicação sobre a TV podem estar perdendo a oportunidade de encontrar alternativas de equilibrar as forças no campo da comunicação, através dos sistemas emergentes.

No século XX, as mídias audiovisuais eram um negócio para poucos, devido aos altos custos de produção e distribuição. Nos Estados Unidos, os grandes estúdios de cinema basearam o seu negócio no controle da produção e da distribuição dos seus filmes, através da associação a redes de salas de exibição. Depois da Segunda Guerra Mundial, quando o investimento em televisão foi retomado no país, os estúdios tentaram frear a nova mídia audiovisual, proibindo a exibição de seus filmes pela TV:

Essa situação começou a mudar quando o governo ordenou que os estúdios saíssem ao menos de uma das fases do negócio de cinema: produção, distribuição ou exibição. Como resultado, a Paramount vendeu suas redes de cinema, as quais acabaram fundindo-se com a rede de televisão ABC. Como as pequenas salas de cinema também fecharam, ao redor dos Estados Unidos, na década de 50, a indústria de cinema começou a descobrir que, se não podia vencer a televisão, talvez fosse melhor juntar-se a ela. A Disney começou produzindo programas para a televisão em 1954, e outros estúdios a seguiram.

Em 1961, o boicote de filmes para a televisão havia acabado (Straubhaar e Larose, 2004, p. 96).

Existem muitas semelhanças entre esses fatos e o momento atual da televisão. Os estúdios norte-americanos mantinham um modelo de negócios com a mesma estrutura que sustenta as emissoras comerciais de televisão brasileiras: o controle da produção e da distribuição. A remuneração é diferente, no caso do cinema, pois quem paga pelo filme é o público, mas a lógica é a mesma. Nos dois casos, quem determina os lucros das emissoras e dos estúdios é a audiência em massa – na televisão, quem paga pelo produto consumido pelo público é a publicidade. Nos Estados Unidos, a entrada de um novo concorrente no negócio de audiovisual, na segunda metade do século passado, afetou diretamente os antigos detentores do monopólio. O cinema foi obrigado a adaptar a sua cadeia de valores, o seu conteúdo e até a sua linguagem. Passou a oferecer filmes com cenas que não poderiam ser exibidas na TV, ou investiu em público segmentado e em superproduções que, na “tela grande”, têm um alto apelo visual e grande poder de encantamento (Straubhaar e Larose, 2004, p. 96).

Hoje, a televisão aberta brasileira mostra sinais de que não detém mais o controle absoluto do mercado de distribuição de vídeo em domicílio, os mesmos sinais que já foram detectados nos países em que as tecnologias concorrentes de distribuição de conteúdo em vídeo chegaram mais cedo. Neste capítulo, será apresentada a lógica da sustentabilidade da mídia audiovisual no ambiente digital de comunicação, através da análise do impacto da convergência digital sobre o meio TV. Também serão estudadas as possibilidades de a TV digital se inserir nesse ambiente de convergência tecnológica e de conteúdos, bem como os pontos fracos do atual modelo de negócios. A TV digital será comparada a outros sistemas emergentes de produção e distribuição de vídeo, criados já a partir do ambiente de convergência, especialmente o YouTube, o maior portal de vídeos da web.

A análise dos dados disponíveis e das características da TV digital e do YouTube será fundamentada pelos conceitos de emergência e convergência construídos a partir dos estudos de Jenkins (2008), Anderson (2006) e Johnson (2001, 2003), além dos autores que já fundamentaram o capítulo anterior. O objetivo deste capítulo é demonstrar os pontos vulneráveis do atual modelo de negócios da TV, que geram oportunidades para que novos

atores ingressem nos sistemas emergentes de produção e distribuição de vídeo.

## A convergência e a emergência de novos sistemas de comunicação

A digitalização das tecnologias da informação e comunicação (TICs) levou a um ambiente de convergência tecnológica em que um único equipamento pode ser usado para receber, enviar e produzir conteúdos em diferentes mídias. Além disso, esse mesmo equipamento ainda pode ser utilizado para várias funções diferentes, de acordo com a conveniência do usuário. Um computador pode ser tanto um processador de texto básico como um complexo estúdio de som. Um telefone celular pode ser usado apenas como um telefone móvel, mas também serve como câmera de vídeo e, no caso de um smartphone, de publicador. A convergência digital não se verifica apenas nos equipamentos de transmissão e recepção. Os canais de transmissão também são vias utilizadas para diversos fins e conduzem tudo o que pode ser transformado em bits: dados, imagens, sons, textos.

Descrita assim, no que toca à comunicação social, a convergência digital parece ser apenas um fenômeno tecnológico, uma ferramenta para a concentração de forças que antes exigiam esforços paralelos de manutenção por parte dos grupos proprietários de veículos de informação e entretenimento. Foi esse ponto de vista que motivou o movimento de fusões de conglomerados de mídia, estúdios e empresas de telecomunicações, nas décadas de 1980 e 1990 (Dizard, 2000, p. 34), e ainda parece ser predominante na tomada de decisões do setor:

Telefone, computador, TV a cabo e empresas de mídia se unem em um esforço de vencer a corrida para inventar e controlar o futuro das comunicações. O fato de que formas de telecomunicação anteriormente distintas, tais como o telefone e a TV a cabo, podem agora ser integradas em uma única rede digital significa que faz sentido forjar alianças através de barreiras industriais antigamente intransponíveis. No meio tempo, grandes empresas e instituições públicas estão se reorganizando para tomar vantagem de novas maneiras de

fazer negócio, as quais tornaram-se possíveis graças à convergência das tecnologias (Straubhaar e Larose, 2004, p. 2).

A lógica do ambiente convergente, com as suas regras de sustentabilidade econômica e de competição, ainda não é dominada pelos grupos que nasceram e se consolidaram através dos mecanismos de controle da produção e distribuição, tão eficientes no ambiente analógico. Em contrapartida, o consumidor de conteúdos e equipamentos digitais encontrou, na convergência, um ambiente amigável e atraente, que o levou, de forma natural e espontânea, a assumir um papel ativo, apropriando-se das novas tecnologias.

As possibilidades oferecidas por um computador ou um celular conectado à internet foram ao encontro do anseio de um receptor que não se conformava mais com ideia de ser passivo. Com a infinidade de canais de informação e de pontos de conexão com outros indivíduos de mesmo interesse, não há razão para se contentar com o consumo de pacotes prontos. Se não há, neste mundo de opções, algo que realmente esteja dentro da expectativa desse receptor, ele pode produzir o que não encontra e passar a ser um emissor, um produtor. Então, segundo Wolton (2003, p. 85), de uma hora para a outra, a massificação da internet e dos dispositivos para acessá-la encontrou respaldo no profundo movimento de individualização da nossa sociedade:

Elas (as novas tecnologias) simbolizam a liberdade e a capacidade de dominar o tempo e o espaço, um pouco como os automóveis nos anos 30. Três palavras são essenciais para compreender o sucesso das novas tecnologias: autonomia, domínio e velocidade. Cada um pode agir, sem intermediário, quando bem quiser, sem filtro nem hierarquia e, ainda mais, em tempo real. Eu não espero, eu ajo, e o resultado é imediato. Isto gera um sentimento de liberdade absoluta, até mesmo de poder, de onde se justifica muito bem a expressão 'surfear na internet'. Este tempo real, que perturba as escalas habituais do tempo e da comunicação, é provavelmente essencial como fator de sedução. A adversidade do tempo é vencida sem a dificuldade da presença do outro. E pode-se, assim, navegar ao infinito, com uma mobilidade extrema. Pela sua abundância, os sistemas de informação relembram um pouco os hipermercados, é 'o grande consu-

mo' de informação e comunicação. A fartura está disponível a todos, sem hierarquia, nem competência com a ideia que se trata de um espaço transparente (Wolton, 2003, p. 85).

A possibilidade de participação de infinitos atores está na origem de outra característica desse novo ambiente: a imprevisibilidade. As interferências individuais, isoladas ou associadas espontaneamente em comunidades, alteram os usos e a configuração das redes convergentes. É uma característica genética, por assim dizer, das redes digitais. Primeiro o computador e, em seguida, a internet não conseguem se desvencilhar da herança que trazem de suas origens, segundo Lévy (1993, p. 101):

Grande número de inovações, importantes no domínio da informática, provêm de outras técnicas: eletrônica, telecomunicações, laser... ou de outras ciências: matemática, lógica, psicologia cognitiva, neurobiologia. Cada casca sucessiva vem do exterior, é heterogênea em relação à rede de interfaces que recobre, mas acaba por tornar-se parte integrante da máquina.

Como tantas outras, a invenção do computador pessoal veio de fora: não apenas se fez independentemente dos grandes fabricantes da área, mas contra eles. Ora, foi esta inovação imprevisível que transformou a informática em um meio de massa para a criação, comunicação e simulação.

Por isso, ainda segundo o autor, é impossível estabelecer um padrão a ser seguido:

O aspecto da informática mais determinante para a evolução cultural e as atividades cognitivas é sempre o mais recente, relaciona-se com o último envoltório técnico, a última conexão possível, a camada de programa mais exterior (Lévy, 1993, p. 102).

E os meios de comunicação de massa sustentam-se através de padrões: padrão de qualidade e conteúdos padronizados, para atingir um público padrão. O ambiente da convergência digital é propício às manifestações da individualidade e resultado das conexões que partem do indivíduo. Não há como controlar essas conexões, em um ambiente marcado pela oferta quase infinita de opções. É um ambiente ideal para o surgimento de sistemas emergentes.

## Novos sistemas de produção e consumo de vídeo

Enquanto a radiodifusão se sustenta sobre mecanismos de controle da oferta, através do domínio das etapas de produção e distribuição de vídeo, o ciberespaço cresce baseado na falta de controle. Ainda que existam barreiras estruturais e econômicas que impeçam a universalização das tecnologias de acesso ao ciberespaço, essas barreiras vêm caindo em um ritmo difícil de imaginar há dez anos.

Em um período de seis anos, de 2005 a 2010, segundo pesquisa anual do Comitê Gestor da Internet publicada em 2012, o número de domicílios brasileiros com internet, em áreas urbanas cresceu 22%, saltando de 17% para 39%. Embora o acesso à internet não tenha crescido na mesma proporção, o ano de 2010 encerrou com 27% dos lares conectados à web, nas áreas urbanas e rurais. A diferença equivale a cerca de 4 milhões de residências com computadores, mas sem acesso à internet. O maior obstáculo, ainda segundo a pesquisa, é o custo de equipamentos e das mensalidades dos provedores (CGI, 2012).

Mesmo assim, de 2005 a 2009, a média anual de crescimento do acesso residencial à internet foi de 19%. Em 2010, o crescimento foi de 15% (CGI, 2011). Em 2011, 41% dos brasileiros eram usuários da internet. No início de 2012, 67% dos usuários da internet, no Brasil, tinham como principal local de acesso a própria residência, e o trabalho era o segundo lugar mais usado para navegar na web, responsável por 29% dos acessos. A casa de amigos passou a ser o terceiro local de uso da internet, junto com as *lan houses*, que eram o principal lugar até 2009, e agora eram apontadas por 28% dos internautas. É relevante notar que apenas 6% disseram usar os telecentros gratuitos e 15% já apontavam o celular, em qualquer lugar, como uma forma de acessar a internet (TIC Domicílios e Usuários, CETIC, 2012).

Entre as tecnologias de informação e comunicação presentes nas residências, o computador vem se tornando uma das mais populares. Em 2012, a TV estava presente em 98% dos domicílios; o telefone celular, em 87%; o rádio, em 80%; o computador de mesa, em 36%; a parabólica, em 32%; o videogame, em 22%; a TV por assinatura, 20% e o computador portátil, em 18% (TIC Domicílios e Usuários, CETIC, 2012). Em com-

paração com a primeira pesquisa, de 2005, o computador de mesa subiu quatro posições: estava presente em 16,6% dos domicílios e, naquele ano, o computador portátil aparecia com apenas 0,8% de participação.

Com relação ao comportamento, 70% dos internautas brasileiros são participantes de redes sociais e 54% assistem a filmes e vídeos, sendo que 14% são produtores de conteúdos audiovisuais e divulgam o seu material na web, com destaque para o YouTube. Contribui para um cenário futuro de maior concorrência entre internet e TV a crescente substituição das conexões discadas por tecnologias de banda larga, que chegavam a 68% dos domicílios com internet, em 2010. A internet domiciliar também supera o acesso à TV por assinatura, presente em 20% dos lares.

É interessante observar que a convergência tecnológica gera o descontrole sobre o ambiente concorrencial entre as mídias. Na distribuição de vídeo, a maior vantagem da radiodifusão sobre a internet é sua capacidade de transmissão. Nesse ponto, a internet só passa a ser uma concorrente nos locais servidos por banda larga, o que torna possível tanto o *download* quanto a recepção/transmissão em *streaming* com velocidade e qualidade suficientes para que o internauta considere a substituição da sua fonte tradicional de vídeo, ou seja, a televisão.

Essa expansão da banda larga se deve, em boa parte, à redução dos custos do serviço, causada, principalmente, pela concorrência entre as operadoras de telefonia e de TV a cabo. Não há mais restrições legais para que as operadoras de TV por assinatura ofereçam também serviços de telefonia e, com isso, aumentou a oferta de pacotes que oferecem mais de um serviço ao assinante, os chamados *combos*.

O acesso à internet em banda larga via cabo é a tecnologia utilizada em 29% dos domicílios, contra 26% que a acessam via linha telefônica (DSL) (TIC Domicílios e Usuários, CETIC, 2012).

As barreiras econômicas e tecnológicas ao acesso ao ciberespaço, portanto, começam a ser superadas, embora a inclusão digital ainda tenha que crescer muito, para conquistar o nível de universalização ou pelo menos chegar próximo ao nível de abrangência da televisão. Então é preciso saber se esta mudança ambiental já impacta no atual sistema de TV aberta.

Existem vários fatores que podem contribuir para a queda de interesse na TV, mas o mais influente deles é o crescimento da oferta de alternativas

de entretenimento e informação. Os programas jornalísticos estão mais sujeitos a serem afetados pela concorrência de outras mídias, pois a informação noticiosa pode ser consumida de várias formas, bem como a produção de informações se dá de maneira mais diversa e descentralizada. Ou seja, o conteúdo jornalístico será sempre o primeiro segmento a sentir os reflexos da concorrência entre mídias de diferentes suportes e, conseqüentemente, o primeiro a detectar as mudanças no ambiente da comunicação com o aumento da oferta de conteúdos através de tecnologias e mídias emergentes.

Nos Estados Unidos, onde a TV paga já é uma realidade há mais de trinta anos e a internet em banda larga alcançou índices de abrangência suficientes para se tornar um meio concorrente já no final dos anos de 1990, há dados suficientes para relacionar a queda de audiência da TV aberta ao novo ambiente. O índice de audiência dos telejornais noturnos, considerados um produto de primeira linha, na televisão, exibidos sempre em horário nobre, vem caindo desde a década de 1980. Nos últimos 32 anos, os telejornais da noite vêm perdendo cerca de um milhão de espectadores por ano e, em 2007, a perda foi ainda maior, chegando a 1,2 milhão. O número total de telespectadores de telejornais, nos Estados Unidos, caiu em 5%, de 2006 para 2007 (PEJ, 2008).

Nos dois anos seguintes, a queda de audiência dos telejornais de início de noite foi menor: em 2008, foram 273 mil espectadores a menos do que em 2007, uma queda de 1% (PEJ, 2009); e, em 2009, foram 565 mil espectadores a menos, ou -2,5%. Essa desaceleração do ritmo de perda de audiência pode ser creditada à campanha presidencial em 2008 e aos primeiros meses de governo de Barak Obama à frente da Casa Branca (PEJ, 2010). A audiência continuou caindo em 2009 e 2010 e somente em 2011 houve uma recuperação: 972,7 mil espectadores a mais do que do ano anterior, um crescimento de 4,5%. Este aumento pode não significar o início da recuperação, pois aquele ano foi marcado por grandes acontecimentos de interesse jornalístico, como a chamada Primavera Árabe, a morte de Osama Bin Laden e o tsunami que devastou o Japão. Pequenos e isolados aumentos de audiência dos telejornais foram registrados, desde 1980, em anos em que ocorreram eventos com o mesmo potencial de atração de público. O fato é que, desde que a pesquisa começou a ser feita, em 1980, os

telejornais noturnos das maiores redes nacionais de TV dos Estados Unidos perderam 54,5% de sua audiência, ou 28,4 milhões de espectadores (PEJ, 2012).

Na década de 1980, a perda de audiência chegou a 44%; nos anos 1990, foi de 34%; e, até 2004, a queda de audiência nos telejornais noturnos da televisão aberta dos Estados Unidos atingia os 59%, em relação ao pico, ocorrido em 1969 (PEJ, 2004). Não é possível creditar toda a perda de público da TV aberta às novas tecnologias concorrentes, mas é impossível negar a relação entre o aumento da oferta e a redução da audiência. Segundo o portal *Project for Excellence of Journalism* (PEJ, 2004), muitos pesquisadores afirmam que a TV é a mídia que sofre a maior concorrência da web:

Em 2000, uma pesquisa de opinião do *Pew Research Center for the People and Press* concluiu que as pessoas que se mantinham *on line* com regularidade assistiam menos aos telejornais das grandes redes do que dois anos antes.

A mesma pesquisa detectou que os entrevistados que não navegavam na internet continuavam assistindo aos telejornais com a mesma frequência. Outros sinais de que a televisão sofre a concorrência de outras mídias é o número de aparelhos ligados em certo horário. No horário dos telejornais noturnos dos Estados Unidos, esse número também vem caindo constantemente. Ao comparar a audiência desde 1980, o *Project for Excellence of Journalism* (2008) constatou um desabamento de 54% no número de aparelhos de TV ligados em algum dos telejornais.

A média de idade do telespectador reflete a capacidade do telejornal de atrair o público jovem e, portanto, de fidelizar o consumidor de conteúdo audiovisual de maneira a garantir uma audiência futura. A média de idade do espectador dos telejornais noturnos nos Estados Unidos atingiu a casa dos 60 anos, em 2004, e vem subindo constantemente. Em 2009, atingiu os 62,3 anos de idade, em média (PEJ, 2010).

Segundo o relatório *The State of News Media 2008*, 80% dos norte-americanos com 17 anos ou mais afirmaram, em 2007, que a internet é “uma fonte de informação crucial” – a mesma pesquisa havia identificado que, em 2006, a porcentagem era de 66% –; 68% consideram a internet mais importante do que a televisão como fonte de informação; e rádio e

jornal empataram no grau de relevância para informar, com 63% das indicações (PEJ, 2008).

O número de internautas que consomem vídeo cresce na medida em que aumenta o acesso à banda larga e, além disso, o uso da internet para assistir ou baixar vídeos cresce entre os adultos. De 2006 para 2007, o número de internautas que assistiram a um vídeo pela web pelo menos uma vez por semana cresceu em 24%, chegando a 44% dos usuários nos Estados Unidos, segundo o *On Line Publishers Association*. Entre aqueles que possuem conexão de banda larga, o crescimento foi ainda maior, 36%, de acordo com a agência Horowitz Associates. Outra pesquisa entre internautas, realizada pela Pew Internet & American Life Project's (PEJ, 2008), apontou uma abrangência ainda maior do conteúdo em vídeo *on line*: 57% dos adultos assistiram ou baixaram vídeos pela internet e 19% costumam fazer isso usualmente.

As três maiores redes de TV aberta dos Estados Unidos investiram pesado em seus sites, a partir de 2006, como uma forma de atrair o público jovem para a sua programação (PEJ, 2007). Em 2007, os sites das redes de TV NBC, ABC e CBS conquistaram a audiência de 49 milhões de internautas por mês (PEJ, 2008).

A tendência de crescimento de consumo de vídeo pela web foi confirmada nos anos seguintes. No ano de 2011, em média, 100 milhões de norte-americanos assistiram a vídeos pela internet por dia, 43% a mais do que em 2010. Além do crescimento do número de espectadores na internet, o número de *streammings*<sup>12</sup> saltou 44%, atingindo a casa de 43,5 bilhões em dezembro de 2011 (Digital Future, 2012).

A mesma pesquisa da ComScore, detectou a emergência de uma nova estratégia dos maiores produtores e estúdios, na área de entretenimento como música, shows e TV, que passaram a estabelecer parcerias com o YouTube para a veiculação de seus vídeos. A Vevo, uma *joint venture* entre a Sony Music, Universal Music, e Abu Dhabi Media, além de hospedar todo o seu conteúdo em seu próprio site, mantém um canal no YouTube com os mesmos vídeos. Com essa estratégia, conseguiu 53,5 milhões de espectadores que assistiram 782,3 milhões de vezes seus vídeos em seu canal no YouTube em dezembro de 2011. Segundo a ComScore, a tendência

12 Transmissões de vídeo pela internet.

é os estúdios e produtoras profissionais adotarem a web como principal forma de veiculação de seus conteúdos, devido ao elevado grau de engajamento demonstrado pelo público que assiste aos conteúdos – e os compartilha – em seus canais no YouTube (Digital Future, 2012).

No Brasil, a ComScore também mediu a audiência dos vídeos na internet, em 2011: foram 42,9 milhões de espectadores únicos, que representam 29% da população total do país. Esses espectadores consumiram 4,7 bilhões de vídeos, num total de 27,2 bilhões de horas de conteúdo. Cada espectador assistiu, em média, a 109 vídeos e 10,6 horas de conteúdo. O número de vídeos assistidos aumentou 74% em relação à 2010, resultado de um crescimento de 19% no número de espectadores e de 46% no número de vídeos assistidos por espectador (2012 Brazil).

O YouTube é responsável por 67,4% do compartilhamento de vídeos na internet, no Brasil. A Vevo fica na terceira posição, com 5,7%, e a Globo em terceiro, com 1,4% dos compartilhamentos (Digital Future, 2012).

## Fissuras no controle da distribuição e dos direitos de transmissão

Para o público das faixas de renda mais baixas, o acesso à internet em banda larga é uma alternativa à televisão por assinatura, por exemplo. Hoje, há um número razoável de internautas que se mobilizam para conseguir, através da internet, assistir a um evento esportivo com televisoramento restrito. Com o sugestivo título de “Conheça a 'TV a gato' do século 21”, o jornal *O Estado de S. Paulo* publicou uma reportagem descrevendo a transmissão de uma partida de futebol pela internet, com sinal de vídeo captado, irregularmente, da emissora que detinha os direitos de transmissão:

Em um pequeno quarto, onde mal cabem duas camas, um armário e uma geladeira, A. J. se acomoda em frente ao computador e põe o fone de ouvido sem fio. Com alguns cliques, ele abre na tela do micro a imagem de um jogo de futebol prestes a começar. A janela de seu MSN Messenger não para de piscar e seu filho pequeno corre por todos os lados do quarto, para desespero de sua mulher, que tenta fazer de tudo para controlar o diabinho.

A. J. respira, calça os chinelos, clica no mouse e fala ao microfone do fone de ouvido. “Opa... Estamos começando mais uma transmissão aqui na AJ TV. Hoje o jogo é São Paulo e Goiás. O árbitro errrrrre a pata e apita! Bola rolando!”

Quem vê A. J. assim, falando para o monitor, não imagina que quase 2 mil pessoas o estão ouvindo naquele momento. Pois é: ele tem uma web TV do time do São Paulo, a AJ TV. Por esse canal de televisão online, A. J. transmite, via internet, todos os jogos do tricolor paulista - inclusive os fechados, da TV a cabo ou do *pay-per-view* (O Estado de S. Paulo, 2007).

Em alguns casos, segundo a reportagem, os torcedores chegam a pagar pelo direito de receber a transmissão clandestina. A qualidade de imagem e áudio, além do atraso do sinal em relação ao jogo, que pode variar de 15 segundos a quatro minutos, são desvantagens desconsideradas, pois o torcedor releva isso diante da oportunidade de poder assistir ao seu time preferido em campo: “O grande público consumidor das webTVs são torcedores que moram em lugares distantes de seus times do coração” (O Estado de São Paulo, 2007).

A operação é totalmente ilegal, mas a própria estrutura em rede, em que se baseiam as comunidades de fãs e que origina a mobilização em torno da transmissão da partida, dificulta a repressão. Em maio de 2007, um pequeno grupo de internautas brasileiros conseguiu romper os obstáculos impostos pela detentora da exclusividade de transmissão das corridas de Fórmula 1 no Brasil.

O relato a seguir é a experiência de um estudante de jornalismo de Joinville, Santa Catarina. Fã de Fórmula 1, no dia 13 de maio de 2007 ele recorreu a uma rede própria de informações e a um site português para assistir ao final do Grande Prêmio da Espanha. A corrida teve a sua transmissão interrompida pela Rede Globo, única detentora dos direitos de transmissão do evento para o território brasileiro, que optou por transmitir a missa de beatificação de Frei Galvão celebrada pelo Papa Bento XVI em São Paulo:

Uma semana antes da corrida, o blog de Fábio Seixas ([fabioseixas.folha.blog.uol.com.br](http://fabioseixas.folha.blog.uol.com.br)) antecipou que a Rede Globo não transmitiria a prova integralmente. No dia da corrida, procurei na internet algu-

ma emissora que transmitisse o evento ao vivo. Dois sites do exterior, especializados em TV pela web, redirecionaram a transmissão de redes estrangeiras: [sopcast.com/player](http://sopcast.com/player) e [tv.tuga.com](http://tv.tuga.com). O primeiro tinha como opção uma emissora japonesa e, o segundo, uma emissora inglesa. Optei pela rede inglesa, que passou a corrida na íntegra e em tempo real, com apenas um intervalo comercial. (Roelton Maciel, 19 anos, em depoimento ao autor) (Ribeiro, 2007).

Não está em discussão, neste livro, a legalidade de tais atitudes. O que é relevante é o fato de que este é um comportamento típico do ambiente de convergência, em que os mecanismos de regulação e controle técnicos e legais sucumbem diante da oferta de oportunidades trazidas pelo avanço da tecnologia digital. O desrespeito aos direitos autorais e de exclusividade de transmissão não é uma novidade da convergência digital, mas a utilização da estrutura em rede para compartilhar tecnologia, inteligência e recursos para cometer esta irregularidade é um comportamento emergente.

O sistema de televisão aberta brasileiro está inserido em um sistema maior de comunicação social, como já foi explicado. As relações entre os dois sistemas se dão através de um complexo conjunto de trocas de informações e “energias”: níveis de audiência, nível cultural, desenvolvimento social, desenvolvimento tecnológico, verba publicitária etc. Como em qualquer sistema aberto, cada ação ou iniciativa de um dos componentes gera uma reação, ou *feedback*, do componente imediatamente atingido. Quanto mais complexo e aberto é um sistema, maior é o número de ações e reações entre seus componentes, mas o conjunto se mantém equilibrado.

O que mantém o equilíbrio da TV aberta é o domínio dos mecanismos de controle dessas reações complexas, por componentes que têm maior poder de decisão e influência sobre o sistema. Essas decisões, e sua influência, são administradas de maneira que a TV atinja os seus objetivos, que são definidos por seus controladores. Na TV comercial, os controladores são as empresas de comunicação, os anunciantes, a estrutura político governamental e o público consumidor, em ordem decrescente de poder de acesso aos mecanismos de controle. Os objetivos do sistema, então, são a geração de lucro, a manutenção político governamental e a oferta de conteúdos de informação e entretenimento. Johnson (2003) afirma que, nos sistemas dominantes, ou seja, naqueles já consolidados e em estado de

equilíbrio, o controle é decidido de cima para baixo, ou *top down*, a partir do *feedback* gerado pelos componentes com menor poder de influência. É o caso da TV aberta no Brasil.

Ocorre que mudanças no ambiente em que um sistema está inserido podem provocar comportamentos emergentes de seus componentes: atitudes e reações que não se ajustam ao padrão esperado de *feedback*. Muitas vezes, esse comportamento emergente não gera maiores consequências dentro do sistema: é absorvido ou assimilado pelos componentes vizinhos, mais afetados por sua reação inesperada, e pode mesmo não surtir efeito algum. Outras vezes, o comportamento fora do padrão pode gerar consequências que abalam o sistema dominante de tal forma, que provocam o desequilíbrio. Esse desequilíbrio pode resultar em mudanças no sistema dominante, que passa a incorporar o comportamento emergente dentro de seus padrões; o desequilíbrio pode arruinar o sistema, provocando o caos; ou os comportamentos geram outro sistema, um sistema emergente (Johnson, 2003).

O comportamento emergente só gera um sistema emergente quando proporciona um sistema com objetivos próprios e funções diferentes do sistema do qual se originou. Por isso, ainda é cedo para saber se os comportamentos emergentes de compartilhamento de vídeo, de desrespeito aos direitos autorais e de produção descentralizada de vídeo podem gerar outro sistema dominante de produção e distribuição de conteúdo audiovisual. Já é possível afirmar que essas atitudes são cada vez mais comuns e, se não geraram um sistema dominante, já originaram uma série de sistemas paralelos, cujos impactos atingem diretamente o modelo de negócio da TV aberta.

Além de tornar frágil o controle sobre a distribuição de vídeo, a convergência tecnológica proporcionou mudanças na relação de consumo do conteúdo. Uma delas é tida pelas emissoras de TV como uma grande ameaça à sua forma de manutenção e, na TV digital, passa a ser uma característica intrínseca ao sistema: o controle sobre a grade de programação e a exibição dos programas. A TV digital oferece ao telespectador a possibilidade de gravar no decodificador, ou no próprio aparelho de TV, os programas exibidos. Existe até mesmo a possibilidade de evitar os comerciais. Mesmo que os intervalos sejam mantidos na gravação, nada impede que

sejam evitados durante a exibição. Segundo Donaton, isso já é suficiente para as redes de TV, agências de publicidade e anunciantes repensarem a antiga fórmula que mantém esse setor desde o início:

Nos últimos cem anos, o negócio da propaganda se baseou no modelo da intrusão. Mais do que isso, houve verdadeira devoção a ele. A intrusão dos publicitários quase nunca foi bem-vinda, mas era aceita pelo consumidor como um mal menor, um preço a pagar pelo rádio e pela TV de graça. O modelo emergente vira a situação de ponta-cabeça. O consumidor, com o poder que ganhou, tem cada vez mais instrumentos à disposição para driblar os intervalos comerciais. Quando ele decide que vale a pena assistir a eles, digamos, enquanto pesquisa para a compra de um carro novo, ele prefere usar a internet ou o PVR<sup>13</sup> para obter exatamente o conteúdo publicitário que procura. Uma vez que os anunciantes perdem os meios para invadir os lares e a mente dos consumidores, vão ter de resignar-se a aguardar um convite para entrar. Isso significa que terão de aprender quais os tipos de propaganda que os consumidores estão dispostos a procurar ou receber (Donaton, 2007, p. 27).

Para o autor, a tendência é a publicidade e o entretenimento se integrem cada vez mais, de maneira que a mensagem publicitária faça parte dos programas e até mesmo passe a ser “buscada” pelos internautas e telespectadores. É importante esclarecer que não se trata simplesmente do já conhecido *merchandising*, que é a inserção de publicidade nos programas, entre os intervalos comerciais. Donaton cita, como exemplo bem sucedido, a campanha da BMW para o lançamento do modelo X5, em 2000. A fabricante de automóveis financiou a produção de oito curtas de dez minutos, com atores e diretores do “primeiríssimo escalão de Hollywood” (Donaton, 2007, p. 103). O autor afirma que foi impossível conseguir os dados exatos, mas, pelos valores de mercado da época e por pesquisas junto a diversas fontes, chegou a um investimento próximo dos 15 milhões de dóla-

13 *Personal Video Recorder*, qualquer dispositivo – software ou equipamento – com grandes possibilidades de gravação personalizada e programável, que permita a gravação de programas transmitidos pela TV. Os conversores de TV digital e os aparelhos receptores já fabricados para atender ao SBTVD-T oferecerão essa possibilidade. Nos Estados Unidos, ficou popular o aparelho conhecido como TiVO, ao ponto de a marca ser usada como sinônimo para qualquer sistema de gravação de vídeo digital acoplado ao televisor.

res, sendo que apenas 15% foram usados para a veiculação de propaganda, e o restante para a produção dos filmes, uma proporção fora dos padrões da indústria da publicidade. A grande inovação foi priorizar a veiculação pela internet, disponibilizando os vídeos gratuitamente:

O número de vezes que o filme foi visto cresceu até chegar à casa dos milhões, e depois à casa da dezena de milhões. E as propagandas parecem ter funcionado. Pesquisas com consumidores indicaram que a imagem da BMW foi fortalecida, especialmente entre compradores jovens, e também que o carro passou a fazer parte de mais listas de desejos de compra dos consumidores. As visitas às concessionárias subiram espetacularmente e – mais importante – o mesmo aconteceu com a venda nos Estados Unidos. A BMW vendeu um número recorde de 213.127 veículos em 2001, 12,5% a mais do que no ano anterior, e depois bateu o próprio recorde em 2002 e 2003, apesar da recessão da economia americana e do preço relativamente alto dos seus carros de grande performance (Donaton, 2007, p. 107).

A iniciativa pioneira mostrou dois caminhos abertos pela convergência: a utilização da internet como alternativa à radiodifusão e a oportunidade de contato direto com o público-alvo, através de um conteúdo capaz de atrair por não trazer uma mensagem única. Os filmes não apelavam apenas para o produto, mas para os vários contextos que cercam esse produto e que despertam o interesse de públicos tão diferentes quanto um executivo de sucesso e um jovem e rico aventureiro. Mas existem infinitos caminhos proporcionados pela convergência.

Na seção a seguir, o maior portal de vídeo da web, o YouTube, será comparado à TV digital aberta – levando-se em consideração inclusive as suas possibilidades tecnológicas que ainda não estão sendo aplicadas. A comparação tem como objetivo prospectar as oportunidades e as dificuldades que o ambiente digital de comunicação oferece aos dois meios.

## Mídias participativas em vídeo: além da interatividade

A participação do público em um programa, assim como a publicação

de cartas dos leitores, não transforma o rádio, a TV e o jornal em mídias participativas. Da mesma forma, dotar a TV de recursos interativos não a transforma em uma mídia interativa. Antes de abordar a interatividade, seus diversos níveis e funcionalidades, é preciso compreender a relação entre participar e interagir com e em uma mídia. A convergência não é uma questão de tecnologia, mas de cultura e, antes de tudo, de aproveitamento de oportunidades.

Nesse sentido, é preciso perguntar que oportunidades a convergência traz à comunicação social. E são muitas: para Jenkins (2008), este novo modelo pode tanto aumentar as possibilidades de participação do consumidor de conteúdo e promover outra relação de equilíbrio no ambiente da comunicação, como também facilitar a concentração da mídia nas mãos dos maiores grupos. O autor acredita que a coexistência entre a mídia *broadcasting* e as mídias digitais participativas seja o modelo mais adequado ao novo ambiente:

O poder da mídia alternativa é que ela diversifica; o poder da mídia de radiodifusão é que ela amplifica. É por isso que devemos nos preocupar com o fluxo entre as duas: expandir os potenciais para a participação representa a maior oportunidade para a diversidade cultural. Jogue fora os poderes da radiodifusão e o que se tem é apenas a fragmentação cultural. O poder da participação vem não de destruir a cultura comercial, mas de reescrevê-la, modificá-la, corrigi-la, expandi-la, adicionando maior diversidade de pontos de vista, e então circulando-a novamente, de volta às mídias comerciais (Jenkins, 2008, p. 326).

Não se pode negar que os grandes grupos de mídia concentram um poder enorme de decisão e influenciam diretamente no ritmo de adoção dos avanços tecnológicos que podem representar alguma ameaça ao modelo dominante. Mas é inegável que os grandes grupos têm cada vez menos poder sobre os mecanismos de controle e os usuários de mídia adquirem cada vez mais as habilidades necessárias para anular esses mecanismos. A indústria do audiovisual se utiliza, hoje, da mesma estratégia da indústria fonográfica de recorrer aos tribunais contra a violação dos direitos autorais, mas esses recursos se baseiam em uma lógica que, aos poucos, perde o respaldo das regras que são constantemente atualizadas coletivamente pela

sociedade. Assim como houve um tempo em que a escravidão era prevista em lei e legitimada pela sociedade, hoje a propriedade dos direitos autorais e de publicação é uma previsão legal legitimada pela forma como a sociedade consome e produz cultura. Essa relação da sociedade com a cultura está mudando, devido à apropriação da tecnologia por parte de um número cada vez maior de consumidores – agora também produtores – de mídia, conforme Jenkins (2008, p. 316):

Neste momento, a cultura da convergência está provocando constantes flutuações na mídia e expandindo as oportunidades para os grupos alternativos reagirem aos meios de comunicação de massa. Se todos os esforços se concentrarem no combate aos conglomerados, essas oportunidades irão desaparecer. É por isso que é tão importante lutar contra o regime de direitos autorais corporativos, combater a censura e o pânico moral que tentam transformar em doença as formas emergentes de participação, expandir o acesso e a participação de grupos que, de resto, estão sendo deixados para trás, e promover formas de educação e letramento midiático que auxiliem as crianças a desenvolver as habilidades necessárias para se tornarem participantes plenos de sua cultura.

Em um ambiente midiático analógico, a lógica que o impele e o alimenta é a da concorrência. A convergência não é uma prerrogativa da tecnologia digital, pois mesmo mídias concorrentes podem se complementar e ser produzidas e consumidas de acordo com interesses convergentes. As mídias digitais são convergentes por natureza e necessidade. Com a infinidade de oferta de canais e de conteúdos disponíveis graças ao acesso generalizado aos meios de produção e difusão, a concorrência torna inviável a manutenção de todos os participantes, e o mais provável é que o novo ambiente volte a ser dominado por um grupo restrito de atores. Em compensação, conteúdos de origens diversas, que se complementam, têm mais chances de serem encontrados, de atingirem a sua audiência. Uma audiência que não tem mais a necessidade de ser “massa”.

A televisão nasceu e se desenvolveu como um meio de massa, sustentado pela grande audiência. A conquista de audiência de massa só é viável em um ambiente de pouca oferta. A TV digital, até o momento, está sendo introduzida como uma evolução da TV analógica. Portanto, como qualquer

produto de uma evolução, o resultado só se justifica se potencializar o desempenho em relação à versão anterior. Seguindo essa lógica, então a TV digital só será um sucesso se conseguir melhorar os índices de audiência das atuais emissoras.

Se este for o objetivo do novo sistema de televisão, alguns recursos podem representar brechas, pontos de fuga por onde a audiência deve fluir naturalmente para algum meio concorrente. A alta compatibilidade com o meio digital é, automaticamente, incompatível com o meio TV baseado em audiência de massa. O usuário de mídias digitais é participativo, espera algo mais de uma mídia, e participar significa mais do que interagir.

O SBTVD-T foi concebido para possibilitar, além da melhoria de qualidade de som e imagem, a interatividade e possibilitar serviços de governo eletrônico, bancários, de educação à distância e acesso à internet. A maioria dos recursos interativos está na fase de experimentação. Mesmo estes, assim como a eventual interatividade anunciada em programas de TV aberta, muitas vezes recebem o rótulo da interatividade inadequadamente.

Primo (2007) demonstrou que os conceitos que pretendem definir interação e interatividade são muitos e incompletos, se tomados isoladamente. Os esforços no sentido de definir a interatividade têm origens em diferentes disciplinas das áreas das engenharias, das ciências sociais, da informática, saúde e biologia. Primo propõe uma análise menos tecnicista da interatividade, não apenas através da observação dos efeitos das ações de uns agentes sobre os outros. Ele considera, principalmente, as relações entre os elementos de um subsistema e as do subsistema com o sistema no qual está inserido. O autor classifica essas relações de interação mútua como um tipo de interatividade que faz parte de um sistema complexo e não linear, algo que não se manifesta isoladamente, portanto, incompatível com os modelos de interação que começam e terminam entre o homem e a máquina:

Logo, para que se entenda o processo de interação mútua, é preciso evitar a observação exclusiva no comunicador individual. Conforme a perspectiva sistêmico relacional, o sujeito deixa de ser a unidade de análise. Ou seja, na interação construída relacionalmente, não faz sentido observar uma ação como expressão individual ou como mensagem transmitida. A ação deve ser valorizada no contexto glo-

bal do sistema (Primo, 2007, p. 102).

Ora, esse tipo de interação pode ser mediada, ou não, por algum equipamento ou meio de comunicação. Já a interatividade prevista no SBTVD-T é basicamente técnica e pode ser classificada por diferentes categorias, levando-se em consideração as suas possibilidades e restrições tecnológicas. Uma das classificações é a divisão em dois grupos: a interatividade local e a interatividade com canal de retorno. Os recursos de interatividade local são aqueles em que os serviços e as informações desejados pelo usuário da TV digital ficam armazenados no aparelho receptor e podem ser acessados através do controle remoto. Essas informações e serviços são transmitidos simultaneamente ao sinal da TV, mas permanecem “invisíveis” até serem acionados pelo usuário.

A interatividade com canal de retorno é aquela em que o usuário, ao solicitar as informações e serviços, envia um sinal à emissora de TV. Este sinal pode ser enviado via internet, rede telefônica ou qualquer outra tecnologia. Exemplos de interatividade local são: informações sobre a programação; sinopses de filmes e novelas; previsão do tempo; e condições do trânsito. Como interatividade com canal de retorno, há a possibilidade de compras de um modelo de roupa, vestido por algum personagem da novela, votações, envio de comentários. Esses recursos, para muitos autores, não são interativos, mas sim reativos, pois, como ressalta Crocomo (2007, p. 81), oferecem pouca possibilidade de participação ao telespectador:

Ou seja, a emissora oferece as alternativas e o usuário tem apenas uma “reação”, ao escolher uma das possibilidades. É importante explicar que essa “reatividade” ou “nível baixo de interatividade” pode ocorrer na votação para a escolha de um final de programa, por exemplo, via telefone – por transmissão analógica – ou mesmo por transmissão digital, via controle remoto – quando é possível visualizar as possibilidades e clicar em uma delas. Outra possibilidade é a votação por e-mail. A maior interatividade, então, está ligada também ao grau de participação e não só pela disponibilização de novas tecnologias.

Quanto às possibilidades de participação do telespectador na programação através de recursos de interatividade, Becker e Montez (2004) descrevem oito níveis de participação. Eles adotam a classificação proposta por Lemos (1997) para a TV, com cinco níveis – da TV em preto e branco,

sem controle remoto, passando pelas fases do controle remoto, do videocassete e videogame, até a TV interativa com a possibilidade de o telespectador escolher as câmeras em uma transmissão –, e acrescentam mais três níveis:

*Nível 5:* o telespectador pode ter uma presença mais efetiva no conteúdo, saindo da restrição de apenas escolher as opções definidas pelo transmissor. Passa a existir a opção de participar da programação enviando vídeo de baixa qualidade, que pode ser originado por intermédio de uma webcam ou filmadora analógica. Para isso, torna-se necessário um canal de retorno ligando o telespectador à emissora, chamado de canal de interação.

*Nível 6:* a largura de banda desse canal aumenta, oferecendo a possibilidade de envio de vídeo de alta qualidade, semelhante ao transmitido pela emissora. Dessa forma, a interatividade chega a um nível muito superior à simples reatividade, como caracterizando no nível quatro, de Lemos (1997).

*Nível 7:* neste nível, a interatividade plena é atingida. O telespectador passa a se confundir com o transmissor, podendo gerar conteúdo. Esse nível é semelhante ao que acontece na internet hoje, onde qualquer pessoa pode publicar um site, bastando ter as ferramentas adequadas. O telespectador pode produzir programas e enviá-los à emissora, rompendo o monopólio da produção e veiculação das tradicionais redes de televisão que conhecemos hoje (Becker e Montez, 2004, p. 53).

A abordagem de Primo (2007) é posterior à classificação de Becker e Montez (2004), mas não é apenas por isso que parece mais atual. O enfoque do primeiro está mais adequado aos propósitos deste trabalho, de questionar as possibilidades reais de participação de novos agentes através da TV digital. Embora as possibilidades técnicas apontadas por Becker e Montez estejam exatas e sejam viáveis – algumas até já estão sendo adotadas –, não é possível qualificar a participação em um meio de comunicação levando em consideração apenas a questão tecnológica, como concluiu Primo (2007).

A inserção de vídeos produzidos pelo público na programação da TV aberta brasileira vem se tornando rotineira. A queda de preços das filmado-

ras caseiras, bem como a profusão de equipamentos capazes de gravar imagens em movimento, como celulares e câmeras fotográficas digitais, aumentou as chances de que algo inusitado seja flagrado por algum cinegrafista amador. Em alguns casos, a exigência de qualidade da imagem cai, se o flagrante retratar algum fato de interesse jornalístico. Em 2007, a Rede CNN transmitiu para o mundo todo o flagrante de uma chacina ocorrida na Universidade Virgínia Tech, nos Estados Unidos. O vídeo, feito por um estudante com o seu aparelho celular, foi postado na internet, no canal criado pela CNN para receber e publicar vídeos amadores, o iReport:

A primeira informação concreta sobre a quantidade de tiros dados por Cho chegou à mídia na forma de um vídeo de 1 minuto e 15 segundos, feito por um estudante da universidade em seu telefone celular. Na filmagem, tremida pelo misto de nervosismo com vento forte, ouvem-se sucessivos tiros no campus da Virginia Tech.

O vídeo foi publicado pelo seu autor, Jamal Albarghouti, no iReport, serviço de jornalismo cidadão criado pela CNN em agosto de 2006, como um canal para que leitores, telespectadores e ouvintes do conglomerado de comunicação publicassem coberturas do trivial, como condições meteorológicas, tragédias, como o tsunami na Ásia ou enchentes nos Estados Unidos, passando pela morte de celebridades ou tensões militares entre nações.

Mais de dois anos após ser lançado, o iReport supera 100 mil usuários ativos e acumula uma média de 150 mil conteúdos amadores, entre relatos por texto, fotos ou vídeos (Felitti, 2008).

O vídeo traz poucas informações sobre o atentado, mas é um documento do clima de desespero e pavor que tomou conta do *campus*. Esta inserção representa mesmo uma interação participativa? O vídeo alterou de alguma forma a relação do jovem cinegrafista com a mídia televisão? Na verdade, o serviço da CNN apenas aumentou a capacidade de produção da própria CNN, como explica a criadora do iReport, Lila King, em entrevista a Felitti (2008):

A ideia veio aos poucos, por diferentes motivos, mas ganhou força após o tsunami na Ásia (em dezembro de 2005), quando vimos que não poderíamos colocar um repórter sentado esperando que a notícia acontecesse nos lugares onde houvesse notícias.

A popularização de câmeras e filmadoras digitais nos fez entender muito rápido que as pessoas tinham a habilidade de não apenas escrever, mas também contar suas histórias com fotos e vídeos por meio de tecnologia que usamos diariamente. O iReport nasceu desta concepção e conseguimos colocar o serviço no ar em 2006.

No sistema de radiodifusão, a construção de uma mídia participativa, de acordo com o conceito de Jenkins (2008), não é impossível, mas exige certa dose de desprendimento da emissora e de muito boa vontade e habilidade por parte dos profissionais. Uma das ferramentas para isso pode ser a integração com a internet através do chat (Meditsch e Ribeiro, 2006).

Em Florianópolis, o principal programa jornalístico da manhã, na rádio AM de maior audiência no horário, chega próximo daquilo que Primo classifica como interatividade mútua. E a forma como o público passou a interferir no programa ocorreu gradual e naturalmente, muito em função das habilidades técnicas e da personalidade do âncora do programa *Notícias na Manhã*, da rádio CBN/Diário 740 AM, Mário Motta. Ele conta que, quando o grupo proprietário da emissora lançou um portal na internet, foram criadas salas de bate-papo com os nomes de cada programa das rádios do grupo. Motta já era um usuário da internet e de suas ferramentas antes do lançamento do portal da empresa e, por isso, começou a acessar o chat do *Notícias na Manhã* simultaneamente à apresentação do programa. Aos poucos, ele começou a direcionar os assuntos da sala ao que estava em pauta no programa. Em pouco tempo, os próprios frequentadores da sala começaram assumir a mediação, e foi crescendo a interferência, dos assuntos discutidos ali, sobre a pauta do programa.

Motta afirma que hoje há basicamente dois programas complementares: o da rádio e o do chat. O sistema de produção do programa foi alterado no início de 2006, de maneira a permitir uma maior participação do que Motta passou a chamar de “ouvinternautas” e, com isso, as entrevistas deixaram de ser agendadas no dia anterior e o programa passou a repercutir mais os assuntos do dia, em tempo real. A produção, que ficava centralizada nas mãos de um produtor e do apresentador, agora é compartilhada por pelo menos dez “ouvinternautas” fixos, que frequentam a sala voluntariamente, quase todos os dias (Meditsch e Ribeiro, 2006).

Neste caso, ocorreu uma apropriação de um programa em uma mídia

*broadcasting*, com o auxílio de uma tecnologia digital, o chat possibilitado pela internet, mas também graças ao poder de um grupo de comunicação já estabelecido. Como defende Jenkins (2008), não há necessariamente uma incompatibilidade entre a grande mídia e as mídias participativas e, quando ocorre uma união de esforços, há realmente a possibilidade de democratizar um importante espaço de informação e debates.

A interatividade mútua, por atingir o sistema justamente nas relações entre seus componentes – e por não apresentar o caráter de atender a um objetivo preestabelecido, pois é uma interação contínua – é a que mais parece adequada para aproveitar as oportunidades de mudanças nas relações de poder da televisão que se apresentam com a digitalização da TV. Até mesmo porque o controle sobre essas oportunidades não precisa, necessariamente, ser exercido de dentro do núcleo do sistema da TV aberta. A digitalização é um fenômeno abrangente e convergente, que afeta todo o sistema de comunicação, que é maior e, portanto, engloba o sistema TV. Dessa forma, segundo Primo, as relações entre os interagentes do sistema maior podem impactar sobre os interagentes do sistema menor:

Na interação mútua, os interagentes reúnem-se em torno de contínuas problematizações. As soluções inventadas são apenas momentâneas, podendo participar de futuras problematizações. A própria relação entre os interagentes é um problema que motiva uma constante negociação. Cada ação expressa tem um impacto recursivo sobre a relação e sobre o comportamento dos interagentes. Isto é, o relacionamento entre os participantes vai definindo-se ao mesmo tempo em que acontecem os eventos interativos (nunca isentos dos impactos contextuais e relações de poder). Devido a essa dinâmica, e em virtude dos sucessivos desequilíbrios que impulsionam a transformação do sistema, a interação mútua é um constante vir a ser, que se atualiza através das ações de um interagente em relação à(s) do(s) outro(s), ou seja, não é mera somatória de ações individuais (Primo, 2007, p. 228).

Portanto, a interação mútua entre o público e o sistema de TV aberta brasileiro é independente dos recursos de interatividade que forem disponibilizados pelas emissoras. Alguns recursos, como o acesso à internet, a possibilidade de gravação de programas e personalização da grade de pro-

gramação, representam brechas que podem ser aproveitadas pelo espectador para aumentar o seu controle sobre a TV. Mas os recursos do sistema de TV digital proporcionam níveis baixos de interatividade e, na maioria dos casos, de reatividade. Além disso, são recursos de uso individual e, portanto, restringem as possibilidades de interferência sobre o sistema. Com eles, o telespectador aumenta o seu controle sobre o aparelho, não sobre o sistema.

O ciberespaço, onde estará imersa a TV, é o território da inteligência coletiva (Lévy, 2000), é o meio em que a participação na mídia se dá em comunidades de interesse (Jenkins, 2008), é onde o mercado de massa dá lugar ao mercado de nicho (Anderson, 2006). Na TV digital, o telespectador pode personalizar a sua programação de tal forma, que pode transformar o seu receptor em uma pequena emissora de TV individual, combinando os programas oferecidos pelos diferentes canais em uma única grade, que se adapte ao seu tempo livre para assistir TV (Ribeiro, 2004). Enquanto as emissoras comerciais continuarem a ser o seu principal fornecedor de vídeo, isso não vai afetá-las tanto. Os programadores das emissoras continuarão a decidir o que o telespectador vai consumir, embora percam o controle sobre “quando” o vídeo será consumido. Quando as opções de vídeo estiverem fora do sistema de TV, tão fáceis de serem acessadas quanto pelo controle remoto, o poder de decidir a programação será totalmente delegado ao espectador, que, para auxiliá-lo na escolha, vai recorrer à sua rede de conhecimentos e de referências:

A democratização das ferramentas de produção está promovendo enorme aumento na quantidade de produtores. A economia digital hiper eficiente está gerando novos mercados. E, finalmente, a capacidade de explorar a inteligência dispersa de milhões de consumidores para que as pessoas encontrem o que lhes é mais adequado está determinando o surgimento de todos os tipos de novas recomendações e de métodos de marketing, atuando basicamente como os novos formadores de preferências (Anderson, 2006, p. 55).

As escolhas sobre a programação passarão a ser feitas com base nas recomendações de espectadores que possuem as mesmas preferências e interesses. É a inteligência coletiva substituindo os *gatekeepers*, como afirmam Anderson (2006) e Jenkins (2008), na programação da TV. E isso já vem

acontecendo através do portal YouTube.

O portal de vídeos mais popular da web foi criado em 2005, por Chad Hurley e Steve Chen, e vendido no final do ano seguinte para o portal Google, por 1,65 bilhão de dólares. O portal mudou a forma de publicar e assistir vídeos na internet, tornando o processo mais fácil e sem custo algum, tanto para quem publica vídeos quanto para quem os assiste.

Como constatou Anderson (2006), no ciberespaço, amadores e profissionais partilham do mesmo espaço, mas é muito difícil para os profissionais acompanharem o ritmo dos amadores. O número de vídeos e de visitantes do YouTube impactou o sistema de TV em pontos-chave: na oferta de conteúdo audiovisual e na concorrência por audiência. Até programas de TV aberta, no Brasil, apresentam os vídeos mais assistidos no YouTube em sua programação.

A Rede Globo mantém um canal no YouTube, *Malbação*, dedicado ao seu programa destinado ao público adolescente, – que representa a maior fatia de audiência do portal. A BBC de Londres mantém um canal no YouTube, onde apresenta os vídeos de sua programação e, nas eleições para a prefeitura de Londres, em 2008, promoveu um debate entre os candidatos, que foi transmitido apenas pelo portal, com a participação de internautas, que mandaram as suas perguntas através de vídeos que publicaram no YouTube. Boa parte do sucesso da campanha presidencial de Barack Hussein Obama, eleito presidente dos Estados Unidos em 2008, é creditada ao uso estratégico da internet e, especialmente, de seu canal no YouTube. O portal de vídeo também é usado como alternativa à censura ideológica: o canal da rede de TV árabe Al Jazeera, no YouTube, obteve um aumento de 150% de acessos durante o ataque de Israel à faixa de Gaza, no início de janeiro de 2009. A programação da Rede Al Jazeera não é oferecida aos assinantes das provedoras de TV por assinatura nos Estados Unidos.

São muitas as razões que fizeram do YouTube sinônimo de vídeo na internet, mas a principal é o fato de que o portal já nasceu dentro do ambiente digital e com a lógica digital de compartilhamento e baixos mecanismos de controle. Além disso, com a profusão de equipamentos de gravação digital de vídeo, há um número incontável de pessoas que desejam publicar suas mensagens nesta mídia. O portal disponibiliza todas as ferra-

mentas, inclusive para a edição, mixagem sonorização e pós-produção de vídeos. Desde 2008, o YouTube oferece ferramentas de interatividade como textos explicativos, links para outros vídeos, comentários em texto sobre o vídeo. Ainda não há previsão de aplicação de recursos semelhantes em TV aberta. Em alguns casos, como os links para outros vídeos, não há viabilidade técnica para tal ferramenta interativa dentro do sistema de TV.

Além disso, o portal permite que, com a autorização do autor, vídeos postados sejam reeditados e recebam efeitos especiais por outros *tubers*, como são chamados os participantes do YouTube. Ao postar um vídeo, o autor pode relacioná-lo, acrescentando links, com outros vídeos com os quais julgue ter alguma afinidade. O próprio portal, por meio de recursos de inteligência artificial incorporados em seu sistema de publicação, relaciona os vídeos postados. O visitante que assiste a um vídeo também pode relacioná-lo com outro, que considere complementar. Para ter acesso a esses recursos, basta abrir uma conta no YouTube, um procedimento gratuito. Esses recursos seguem a lógica oposta da radiodifusão, especialmente a TV, que é baseada em um rigoroso controle dos processos de produção e distribuição e da propriedade autoral.

Para Lévy (2000), a possibilidade de um consumidor de mídia se apropriar de um conteúdo e reelaborá-lo para tornar pública a sua interpretação da mensagem é a essência de uma mídia digital. É isso que a diferencia das mídias tradicionais, que apenas utilizam a tecnologia digital, como foi mostrado no segundo capítulo deste livro, “A televisão no ambiente digital de comunicação”.

# Redes sociais e comunicação institucional

## Oportunidades no ambiente digital

As organizações – sejam públicas, privadas ou do terceiro setor – são diretamente afetadas pelo ambiente comunicacional em que estão inseridas. A comunicação é essencial à sobrevivência humana e, portanto, vital, também, para a manutenção e a sustentabilidade de qualquer atividade. A evolução das tecnologias de informação e comunicação (TICs) atinge as organizações da mesma maneira que afeta diretamente a forma como o homem faz negócios, faz política e estabelece relacionamentos sociais. Os estudos e a visão sobre comunicação organizacional são impactados da mesma forma.

Os processos comunicacionais desenvolvidos em uma organização são objeto de estudo sistemático desde o final da primeira metade do século XX, e os pesquisadores norte-americanos foram pioneiros na investigação do tema, com os primeiros trabalhos já publicados ainda na década de 1940. Para Kunsch (2009, p. 66), até a década de 1960, a concepção mecanicista e funcionalista da comunicação organizacional era praticamente hegemônica: “os estudos se centravam na comunicação de negócios e na comunicação industrial, assim como nas habilidades comunicativas, na eficácia dos meios de comunicação utilizados e nas relações humanas”.

A partir do final da década de 1960 e o início da década de 1970, começa a surgir um novo enfoque, em que o receptor das mensagens geradas no ambiente organizacional passou a ser considerado como participante nos processos comunicacionais. A orientação administrativa ainda era predominante nas pesquisas, que buscavam a relação entre comunicação, eficácia e produtividade empresarial (Kunsch, 2009).

Segundo a autora, até a década de 1980, os estudos ainda não contemplavam a complexidade das organizações e, com isso, apresentavam lacunas que deixavam sem explicação as variáveis dos processos comunicacionais:

As organizações em geral, como fontes emissoras de informações para seus mais diversos públicos, não devem ter a ilusão de que todos os seus atos comunicativos causam os efeitos positivos deseja-

dos ou que são automaticamente respondidos e aceitos na forma em que foram intencionados. É preciso levar em conta os aspectos relacionais, os contextos, os condicionamentos internos e externos, bem como a complexidade que permeia todo o processo comunicativo. Daí a necessidade de superarmos a visão meramente mecanicista da comunicação, buscando ter dela uma visão mais crítica (Kunsch, 2009, p. 70).

A partir da década de 1990 e especialmente nesta primeira década do século XXI, as pesquisas passaram, de vez, a tratar a comunicação como um dos diversos componentes de um sistema complexo, como é toda a organização. Essa percepção faz com que a comunicação passe a ser considerada uma área estratégica, indo além do papel de meio ou instrumento para que uma organização atinja os seus objetivos fins:

Em outras palavras, ela precisa agregar valor às organizações, devendo ajudar as organizações no cumprimento de sua missão, na consecução dos objetivos globais, na fixação pública de seus valores e nas ações para atingir seu ideário no contexto de uma visão de mundo sob a égide dos princípios éticos. Ressalte-se, ainda, que as ações comunicativas precisam ser guiadas por uma filosofia e uma política de comunicação integrada que considerem as demandas, os interesses e as exigências dos públicos estratégicos e da sociedade (Kunsch, 2009, p. 80).

A comunicação deixa de ser uma atividade que objetiva a conquista de mercado e passa a ser um conjunto de iniciativas que visam a construção de uma identidade e a consolidação de uma imagem junto aos diferentes públicos de uma organização. Para Torquato, um dos pioneiros na pesquisa sobre comunicação organizacional no Brasil, a área passou por fases distintas, desde o jornalismo empresarial até a comunicação organizacional. As primeiras iniciativas visavam à criação de espaços nas empresas, para a divulgação de notícias de interesse da administração ao público interno e a conquista de espaços nos veículos de comunicação, com a finalidade de tornar os seus produtos conhecidos junto ao público externo. Para atingir o público interno, são criados os chamados *house organs*, os jornais de empresa que atuam como veículos de comunicação oficial da direção para os empregados. Para atingir o público externo, são criadas as assessorias de

imprensa, que têm a missão de divulgar a empresa – especialmente os seus produtos e serviços – aos veículos de comunicação, na tentativa de conseguir notícias favoráveis (Torquato, 2009).

Segundo Torquato, o jornalismo empresarial emprega as técnicas jornalísticas para divulgar a empresa junto ao público externo e fazer circular informações e notícias de interesse da administração entre os diferentes setores e níveis da organização. Esta fase é marcada pela profissionalização da mediação entre a empresa e os veículos de comunicação e da produção de conteúdos jornalísticos voltados ao público interno. Porém, as estratégias de comunicação permanecem sob a responsabilidade da administração, cabendo aos jornalistas da organização empregar as suas técnicas profissionais para elaborar e distribuir os conteúdos desejados pela direção.

A comunicação empresarial é mais ampla e abrange todas as áreas da comunicação para trabalhar a imagem da empresa junto aos seus diferentes públicos: jornalismo, publicidade, relações públicas, marketing. A assessoria de imprensa passa a ser apenas uma das áreas de atuação, em um setor especializado em comunicação social. Aos poucos, começa a se consolidar o cargo de diretor de comunicação ou, ao menos, o responsável dessa área passa a fazer parte ou a atuar diretamente vinculado à direção.

Já a comunicação organizacional, além de utilizar todas as áreas da comunicação, abrange toda a espécie de organização, mesmo as sem fins lucrativos. Para Torquato (2009, p. 26), seria inadequado utilizar o termo empresarial para organizações públicas e ONGs, por exemplo. O autor entende que comunicação institucional é a área da comunicação organizacional que abrange as ações que visam à construção de imagem de uma organização e a sua afirmação em determinado espaço político e estratégico, não mercadológico.

Dessa forma, partindo da classificação de Torquato, é possível, também, compreender a comunicação institucional não como uma das áreas da comunicação organizacional, mas como uma área maior, mais abrangente e, até, uma evolução desta. Dentre as ações de comunicação, aquelas que são estritamente necessárias para o funcionamento da organização podem ser classificadas como organizacionais. Já as atividades de comunicação voltadas a agregar valor à organização e à sua afirmação para além do seu território e sua área de atuação, podem ser consideradas como institu-

cionais.

As organizações desenvolvem ações de comunicação institucional não para otimizar os seus processos produtivos, mas para construir e fortalecer a sua imagem e a sua identidade. Nas organizações públicas, a comunicação institucional é estratégica para a conquista de espaços na esfera pública. São esses espaços que garantem a uma organização pública a representatividade necessária à sua manutenção política e à sua afirmação junto à sociedade.

## Redes sociais: a nova esfera pública para a comunicação institucional

Embora haja registros de iniciativas de comunicação institucional anteriores à invenção da imprensa, foi somente com a evolução tecnológica dos meios de comunicação de massa que essa área se desenvolveu. No início, as empresas criaram veículos próprios, dirigidos ao público interno, como forma de tentar anular ou equilibrar a influência de jornais de classe. Em um segundo momento, com a profissionalização dos meios de comunicação, a estratégia das organizações voltou-se a investir em assessorias de imprensa para, com as mesmas técnicas e o conhecimento jornalísticos, influenciar as redações e conquistar espaços editoriais para atingir o público externo (Ferraretto e Ferraretto, 2009).

Empresas isoladas, bem como corporações, entidades de classe, associações e cooperativas, pouco a pouco passaram a investir nos próprios meios de comunicação não mais para estabelecer um canal com o público interno, mas para influenciar a opinião pública. As fontes passaram a controlar mídias próprias, com o objetivo de conquistar espaço na esfera pública:

A maneira pela qual essas corporações se comunicam com a sociedade pode ser por via indireta, se valendo da mídia tradicional, ou mediante a adoção de um canal próprio e direto com a sociedade: uma mídia da fonte... Um veículo operado a partir de setores que no passado seriam enquadrados apenas como potenciais fontes jornalísticas. Uma mídia que emite, seja pelo método impresso e/ou eletrônico, informações no formato jornalístico com periodicidade e frequência semelhantes ao padrão dos meios de comunicação de

massa tradicionais. Esse meio de comunicação busca um espaço no mundo da transmissão de informações, almeja uma forma de participar no processo de agendamento, seja falando direto à opinião pública, seja influenciando os *gatekeepers* tradicionais (Sant'Anna, 2008, p. 138).

As mídias das fontes podem ser instrumentos corporativos de comunicação com alcance e influência suficientes para marcar território no ambiente midiático e agendar os debates públicos. Por outro lado, também podem ser consideradas mídias de fonte aqueles espaços editoriais mínimos que, mesmo sem conseguir promover o agendamento da mídia para a cobertura de assuntos de interesse da organização que os mantém, garantem a autonomia de expressão. Neste caso, o valor desse canal está na possibilidade de manter e controlar o próprio conteúdo, oferecendo a um público segmentado, de alto interesse e valor estratégico, o acesso às mensagens institucionais sem intermediários ou filtros editoriais externos.

O ambiente digital aumentou o potencial de influência das mídias das fontes nos debates travados na esfera pública, ao pulverizar a produção e distribuição de conteúdo. Por um lado, a profusão de dados e informações em diferentes graus de elaboração impede o controle, por parte dos meios tradicionais de comunicação, da oferta de conteúdo ao público. De outro lado, a convergência tecnológica, aliada à alta conectividade das mídias, proporciona aos seus usuários o estabelecimento de redes de relacionamento baseadas no compartilhamento de conteúdo e de experiências de interesses comuns.

### *Web 2.0: a teia das redes sociais*

As redes sociais *on line* são sistemas de comunicação emergentes do ambiente digital de comunicação, mais especificamente da chamada Web 2.0, termo cunhado em 2005, por Tim O'Reilly e Dale Dougherty, em uma conferência organizada para discutir o futuro da internet após o chamado estouro da bolha das empresas virtuais, em 2001 (O'Reilly, 2007). A Web 2.0 é, ao mesmo tempo, uma plataforma, um conjunto de aplicativos e o resultado da utilização deste ambiente. Ou seja, a Web 2.0 torna possível uma “arquitetura da participação” e, dessa forma, não existe apenas nos

hardwares e softwares, mas, principalmente, no contexto construído pelos usuários (O'Reilly, 2007).

No primeiro momento, a Web 1.0, a internet possibilitou o acesso aos meios de publicação de conteúdo a toda pessoa ou organização com um computador conectado à rede. O impacto sobre o ambiente de comunicação se deu através da proliferação de sites e portais, em que tanto amadores como profissionais poderiam publicar a sua produção. No segundo momento, a Web 2.0, o impacto se deu na forma de o público relacionar-se com o novo ambiente de comunicação. O impulso à participação tomou o lugar dos negócios, como a principal motivação para o ingresso no mundo virtual, e passou a orientar a esfera das redes sociais (Kelly, 2005)

No início, o conteúdo publicado na web era acessado de forma independente, isolada. À medida que o acesso à internet passou a ser mais popular e os meios de produção de conteúdo começaram a ser mais baratos, os usuários da rede se apropriaram das ferramentas de comunicação oferecidas no novo ambiente. “A nova arquitetura da web permite formas mais interativas de publicação (de conteúdo em texto e multimídia), participação e conexão entre blogs, *wikis* e sites de relacionamento” (Warschauer e Grimes, 2007).

Estes autores analisaram três das formas mais populares, entre os usuários amadores ou independentes, de publicar e consumir conteúdo na internet: os blogs, os sites do tipo *wiki* e os sites de rede social. O objetivo dos autores era identificar a semiótica emergente da Web 2.0, nos espaços colaborativos. Embora esta área não faça parte do escopo deste livro, as conclusões do estudo são interessantes para os objetivos desta obra em um ponto específico: por mostrar as possibilidades de usar o vídeo para ampliar a capacidade de comunicação de uma organização. Em um sentido mais amplo, blogs e *wikis* são espaços próprios para a interação por meio de redes sociais, mas os autores incluíram, nessa categoria especificamente, aqueles que mais estimulam a troca de mensagens com os recursos multimídia: os sites de relacionamento (como o My Space, Facebook e o Orkut), os sites de compartilhamento de mídia (como o Flickr e o YouTube) e os de indicação de conteúdo *on line* (Digg e Delicio.us).

A facilidade para a publicação, a busca, a exibição, a resposta e a indicação de conteúdos em mídias diferentes fez com que estes sites transfor-

massem os padrões de comunicação. São espaços que permitem, ao mesmo tempo, integrar em uma única mensagem conteúdos de mídias diferentes e possibilitar a transmissão e a resposta às mensagens de muitos para muitos (Warschauer e Grimes, 2007).

Isso permite concluir que as redes sociais não se formam apenas pela afinidade de interesses entre usuários que buscam na web um espaço para as suas manifestações. É possível afirmar que as redes sociais também se sustentam na liberdade que seus participantes encontram para se manifestar da forma que lhes parece mais conveniente e confortável. O usuário que não gosta de ler busca as mensagens em vídeo; aquele que não tem condições de produzir um vídeo, responde com um comentário escrito. Da mesma forma, é possível publicar a mesma mensagem em mídias diferentes, ampliando as possibilidades de que ela seja recebida por públicos diferentes, com diferentes graus de instrução e atraídos por interesses diversos. Em outras palavras, a oferta de conteúdo multimídia aumenta as possibilidades de participação do público.

Para Kelly (2005), a web é uma máquina que se torna cada vez mais inteligente, à medida que o público participa dessa constante troca de informações. A “Máquina”<sup>14</sup>, segundo Kelly, reconhece os gostos e as necessidades de cada um de seus usuários e os ajuda a encontrar as suas conexões. Esse conhecimento é alimentado pelo comportamento do usuário, pela forma como ele utiliza os mecanismos de busca, pelos links que ele segue, pelos contatos que ele faz (Kelly, 2005). As conexões são como as sinapses de um grande cérebro, e as redes de relacionamento, onde se dão as conexões, formam uma inteligência coletiva. A Web 2.0 não só permite, como promove o amadurecimento e a moldagem da inteligência coletiva (O’Reilly, 2007).

14 Ao usar essa expressão, Kelly não pretende afirmar que a Web 2.0 é realmente uma “máquina inteligente”, um ser autônomo dotado de consciência e vontade própria. Em seu artigo “We, the machine”, ele defende que todos nós, conectados, formamos uma máquina inteligente. A proposta dele está muito mais próxima do conceito de inteligência coletiva do que a de “Hall 9000”, o computador do filme “2001, uma odisseia no espaço”, que desenvolve inteligência e personalidade próprias a ponto de controlar totalmente uma nave espacial e se rebelar contra os comandos da tripulação.

## Mídias sociais e o YouTube como mídias das fontes

Nesta seção será feita uma breve apresentação de alguns exemplos de uso de mídias sociais como mídias de fonte que, de alguma forma, contribuíram para que organizações, grupos ou temas específicos conquistassem um espaço público para a comunicação e o debate, através da difusão de conteúdo que normalmente não faz parte da agenda da mídia tradicional. A contribuição deste levantamento é demonstrar a viabilidade da utilização de mídias sociais para a construção de redes de relacionamento sustentadas pelo interesse de segmentos da sociedade, em temas de utilidade pública e social como saúde, ciência, educação, políticas públicas, direitos humanos e política eleitoral. Também é preciso deixar claro que, como observaram Meijer e Thaens (2010), a aplicação de recursos da Web 2.0 deve ser feita de acordo com as especificidades de cada organização.

Uma mídia social pode ser descrita como qualquer tecnologia que permita a uma pessoa, a um grupo ou a uma organização compartilhar conteúdos, opiniões, experiências, ideias e até mesmo uma mídia própria. Os blogs, as páginas individuais em sites de relacionamento como o Facebook e o Orkut, os canais no YouTube e uma conta no Twitter são exemplos de mídias sociais. Esses espaços permitem a publicação e o compartilhamento de conteúdos produzidos fora das redações ou da infraestrutura das empresas tradicionais de comunicação.

Uma pesquisa feita entre duzentos jornalistas de economia e negócios dos Estados Unidos, no final de 2008, constatou o potencial de as mídias sociais influenciarem a cobertura da grande imprensa: 30% dos entrevistados (64 jornalistas) afirmaram que as mídias sociais são importantes ou muito importantes para o seu trabalho. Para 37 entrevistados (18,5%), a primeira ferramenta que eles utilizam quando escrevem uma história é uma mídia social, sendo os blogs a primeira fonte consultada. A pesquisa também apurou que, quanto maior é o veículo em que trabalham, maior é a utilização dos blogs e dos sites de compartilhamento de vídeo como fontes. A mesma pesquisa constatou que a grande maioria dos jornalistas (79%) ainda consulta os sites das organizações com mais frequência do que as mídias sociais mantidas por elas. Uma das conclusões dos pesquisadores foi a de que isso não está relacionado à aceitação conceitual ou à per-

cepção de valor das mídias sociais: 32% dos entrevistados afirmaram que ficavam mais satisfeitos com os resultados obtidos junto a organizações que mantinham essas ferramentas e 64,5% concordaram que esse recurso aumenta as probabilidades de que a organização tenha uma história publicada. O cruzamento das respostas levou os pesquisadores a recomendarem a utilização de mídias sociais nas ações de relações públicas (Lariscy e coautores, 2009).

Entre os grandes portais de vídeo, o YouTube é o que oferece as maiores possibilidades de ser utilizado como uma mídia social: a publicação e exibição dos vídeos são gratuitas; não há mediação entre a administração do site e o produtor do conteúdo – o controle dos direitos autorais de vídeos e de trilhas sonoras é feito pelos próprios autores das obras, que devem solicitar a retirada do ar do conteúdo cuja publicação não foi autorizada -, e o compartilhamento de conteúdo é o principal motivador da audiência (Walczyk, 2008). O portal permite que o usuário publique e compartilhe o seu vídeo com usuários de qualquer parte do mundo; que utilize e se aproprie dos vídeos publicados, remetendo-os a outras pessoas ou incorporando-os em seu site ou blog; que crie grupos para conectar-se com pessoas com os mesmos interesses; e que crie listas de exibição e se inscreva nos canais de outros usuários. Tudo isso faz a diferença em relação aos outros portais de vídeo e o torna um portal criado dentro dos conceitos da Web 2.0, ou seja, da internet participativa e de contexto (Walczyk, 2008).

O alcance do portal, as facilidades para a manutenção de um canal e o acesso gratuito às ferramentas de publicação e exibição de vídeos tornam o YouTube uma opção barata e atrativa de mídia de fonte. A eXtension Foundation é uma organização sem fins lucrativos, nos Estados Unidos, que integra universidades, pesquisadores e consumidores. Em junho de 2008, a organização abriu o seu canal próprio no YouTube, o eXHorses ([youtube.com/user/eXHorses](http://youtube.com/user/eXHorses)), destinado a distribuir vídeos instrucionais sobre a criação de cavalos. No período de 17 de junho de 2008 a 31 de janeiro de 2009, foram postados 111 vídeos no canal, que foram assistidos 78.187 vezes. Os vídeos foram publicados pelas universidades e por criadores parceiros da eXtension Foundation. A experiência foi considerada positiva, por ter permitido alcançar, de maneira ampla, o público segmentado dos especialistas em criação de cavalos, expandindo a clientela da or-

ganização e atraindo um novo público para os programas de extensão das universidades parceiras (Greene e coautores, 2009).

O potencial de utilização de vídeos no lugar de textos acadêmicos e pesados, para atrair o público jovem a temas científicos, fez com que YouTube passasse a ser utilizado como “um novo canal de ciências” por grupos de cientistas e pesquisadores norte-americanos e europeus (Arnaud, 2007). Nos Estados Unidos, o Museu da Ciência de Boston (*Museum of Science*), a Associação Americana para o Progresso da Ciência (*American Association for the Advancement of Science*, AAAS) e o museu Sciencenter, de Itaca, viram na publicação de vídeos no YouTube a oportunidade de atender às suas necessidades específicas de divulgação. A possibilidade de publicar gratuitamente vídeos de baixo custo para explicar o que é nanotecnologia foi a motivação do museu de Boston. Para o Sciencenter, o canal foi uma forma barata e eficiente de divulgar o seu trabalho para outras instituições da mesma área de atuação. A chance de aproveitar um vídeo que já havia sido produzido para um encontro de cientistas, para divulgar a um público maior o resultado de uma pesquisa sobre o aquecimento global, foi o que fez a AAAS abrir o seu canal. Na Europa, um grupo de pesquisadores de materiais nano-híbridos usou o YouTube para postar diários em vídeos sobre as suas pesquisas, enquanto o próprio site não estava pronto. Os diários eram usados para que os cientistas do projeto pudessem acompanhar o trabalho dos colegas em diferentes lugares (Arnaud, 2007).

Cada vez mais, o YouTube vem sendo utilizado por quem procura alguma informação ou esclarecimento mas prefere o vídeo ao texto. Nos Estados Unidos, o YouTube é o terceiro maior portal em número de acessos, perdendo apenas para dois portais de busca: o Google e o Yahoo. A maioria dos usuários está na faixa etária dos 12 aos 34 anos (Lo e coautores, 2010). Em maio de 2010, o YouTube atingiu a marca histórica de 2 bilhões de exibições diárias (Stross, 2010). Nesse universo, os chamados conteúdos sérios ou de interesse social não estão entre os mais acessados, mas o mérito do portal está na oportunidade de publicar vídeos sobre qualquer tema e dirigidos a todo o público, sem as restrições impostas pelas empresas comerciais a conteúdos que não têm potencial de atrair grandes audiências.

Com isso, mesmo temas de interesse específico acabam conquistando o seu espaço e podem ser abordados com o objetivo de esclarecer e orientar públicos específicos, graças às possibilidades de construção de relacionamento oferecidas pelo compartilhamento de vídeos. Um exemplo são os vídeos que falam sobre epilepsia: os dez mais acessados somavam cerca de 1,5 milhão de acessos em 2009. A maioria ainda apresenta alguma distorção ou informação estigmatizada sobre a doença, mas isso pode ser aproveitado de forma positiva, ao estimular o debate sobre o tema. A solução pode ser aproveitar o interesse que esses vídeos despertam para uma ação conscientizadora:

Como médicos e educadores são capazes de publicar vídeos no YouTube, este público (os amadores que publicam e aqueles que buscam informação sobre a doença) representa um alvo potencial para vídeos educativos que corrijam a desinformação e o preconceito que cercam a epilepsia (Lo e coautores, 2010).

O estabelecimento de redes sociais através do compartilhamento de vídeos também vem se mostrando eficiente na defesa dos direitos humanos. Com a popularização dos equipamentos amadores capazes de gravar imagens em movimento, como os telefones celulares, as câmeras fotográficas e as câmeras de vídeo, formou-se um ambiente propício à fiscalização das práticas policiais de abuso de autoridade e de flagrantes de abuso de poder por parte de governantes. Episódios recentes, como a repressão aos protestos contra o resultado das eleições no Irã, em 2009, e casos semelhantes ao redor do mundo, hoje podem ser flagrados e gravados por um bilhão de testemunhas em potencial, com amplas oportunidades para a publicação (Gregory, 2010).

A campanha vitoriosa do candidato do Partido Democrata à Presidência da República dos Estados Unidos da América, Barak Obama, em 2008, é considerada como o marco de um momento histórico em que as redes sociais demonstraram, pela primeira vez, capacidade real de se contraporem à mídia tradicional (Friedman, 2009). Ao longo de dois anos, a equipe de Obama utilizou as tecnologias da informação, especialmente a internet, para redefinir o processo eleitoral e interagir com o público de formas novas e diferentes em relação aos demais candidatos: o e-mail foi usado de forma intensa para contatar diretamente 13 bilhões de pessoas; os sites de

relacionamento, como o Facebook, foram usados para reunir seguidores e disseminar informações relevantes; e os vídeos eram postados diariamente, tanto no site oficial do candidato quanto no YouTube (Greengard, 2009).

Não foi a primeira vez que um candidato utilizou a internet, o que vem ocorrendo mais e mais, desde a década de 1990. O que mudou, em relação a outras campanhas, foi o fato de que o ambiente de comunicação digital já estava impregnado pelo comportamento digital do público em 2008. A campanha presidencial norte-americana foi disputada no ambiente Web 2.0. A concorrência derivada da convergência digital torna evidentes as limitações da mídia tradicional de massa, que, apesar de ser influente e manter o seu poder de alcançar grandes audiências, não consegue estabelecer uma ligação do candidato com públicos específicos, nem promover o diálogo entre esses grupos de eleitores (Greengard, 2009).

O significado histórico da vitória de Obama, para os estudos de Comunicação Social e Mídia, deve ser compreendido pelo que representou a participação individual dos eleitores e seguidores do candidato democrata, possibilitada pelos novos meios de comunicação, especialmente as redes sociais na web (Friedman, 2009). Obama foi o primeiro candidato que obteve êxito em usar a web para construir redes de relacionamento com o público, indo além de apenas divulgar notícias e informações. A sua equipe de internet contava com noventa colaboradores; foram enviados mais de 1 bilhão de e-mails, pedindo a colaboração e doações para a campanha; ele criou um site próprio de relacionamento, o “MyBarackObama.com”, que conseguiu reunir mais de 2 milhões de perfis; a equipe também enviou mensagens de texto para celulares e sites individuais; Obama também participou ativamente, com a ajuda de seu staff, de cinquenta comunidades virtuais; no dia da eleição, mais de 5 milhões de usuários do Facebook, depois de votar, trocaram mensagens com seus amigos, incentivando-os a fazerem o mesmo (Friedman, 2009).

O YouTube foi um dos principais canais de comunicação da campanha de Obama. Depois de eleito, o presidente levou a experiência ao governo. A Casa Branca tem um canal oficial no YouTube desde fevereiro de 2009.

Nos exemplos apresentados aqui, há alguns pontos em comum nas diferentes iniciativas. Tomando como referência o uso de vídeos e do YouTube, observa-se que os principais motivadores foram o custo praticamen-

te zero para a publicação e distribuição de conteúdo; a possibilidade de atingir um público segmentado; a oportunidade de popularizar assuntos mais difíceis entre os jovens; e as chances de exercer pelo menos algum contraponto à mídia tradicional. Embora o YouTube tenha sido adotado em todos os casos, nem sempre as iniciativas contemplaram a ação integrada com outras mídias sociais. O maior exemplo de sucesso, até o momento, é a campanha que levou Barak Obama à presidência dos Estados Unidos, em 2008. Mas é preciso deixar bem claro que esta iniciativa contém vários elementos próprios que dificilmente podem ser reproduzidos em uma organização pública, como a agilidade, a liberdade de atuação, o volume de recursos empregados e o potencial de mobilização do público. Em uma organização pública, o uso das redes sociais se dará de acordo com a sua cultura organizacional, sua infraestrutura e suas metas (Meijer e Thahens, 2010).

## MPSC no YouTube

### Uma experiência de conhecimento pelo compartilhamento de vídeo

Toda organização que pretende aproveitar as oportunidades oferecidas pelo ambiente digital de comunicação enfrentará desafios semelhantes, independentemente de seu ramo de atividade ou de seu setor de atuação ser público ou privado. No ambiente predominantemente analógico, as dificuldades a serem superadas sempre estiveram relacionadas ao acesso direto aos diferentes públicos e à conquista de espaço na mídia, com ênfase nas estratégias baseadas na persuasão. No ambiente digital, a persuasão dá lugar ao engajamento e os desafios da comunicação organizacional estão diretamente relacionados à capacidade de uma organização dialogar diretamente com os seus públicos. Com isso, as práticas de comunicação, antes terceirizadas ou entregues sob a responsabilidade exclusiva de setores e profissionais especializados, devem ser incorporadas pela organização e passar a ser parte da cultura organizacional.

O diálogo no ambiente digital se dá em tempo real, sem intermediários, o que gera uma necessidade de respostas rápidas, com especial atenção aos processos de filtragem, que devem ser mais ágeis e dinâmicos. A organização deve estar preparada para liderar e gerir processos comunicacionais, como a produção de conteúdos voltados a atender nichos específicos, muitas vezes ignorados por serem economicamente inviáveis em um sistema baseado na comunicação de massa.

A experiência do Ministério Público de Santa Catarina permite desenhar um modelo básico de empreendimento em comunicação organizacional, baseado na inovação, que pode ser aplicado em qualquer organização, pública ou privada, para atender necessidades específicas. No caso do MPSC, criou-se um sistema próprio de distribuição de vídeos institucionais e educativos, para superar as restrições impostas pelo sistema comercial de televisão à veiculação de conteúdo audiovisual sobre direito e cidadania. A principal contribuição dessa iniciativa para outras organizações está no fato de demonstrar a viabilidade de criação e manutenção de um canal de relacionamento direto com públicos que não eram atendidos pelas estratégias convencionais de comunicação organizacional.

Em 6 de outubro de 2008, o Ministério Público de Santa Catarina (MPSC) liberou ao público o acesso ao seu canal próprio no YouTube. A iniciativa é parte do projeto *Vídeo Seu Direito*, que começou a ser implantado em 8 de janeiro do mesmo ano e concebido para atender à proposta da Procuradoria-Geral de Justiça de Santa Catarina de promover meios de aumentar o acesso da população a informações sobre seus direitos e sobre a atuação da instituição.

O canal foi aberto com apenas seis vídeos publicados: um vídeo institucional de aproximadamente 10 minutos de duração, quatro versões mais curtas desse mesmo vídeo e uma “chamada” para o canal. Hoje, quatro anos após a abertura, o canal já conta com cerca de trezentos vídeos publicados, ultrapassou as 100 mil exibições e registra uma média diária de mais de 150 visualizações. Além de seus resultados diretos, o canal estimulou o uso do vídeo como uma mídia institucional, viabilizou a produção de um programa mensal de televisão e possibilitou novas parcerias com universidades, TVs públicas dos canais legislativos e uma web TV pertencente à Federação das Cooperativas dos Agricultores de Santa Catarina. O mais importante é que essa produção é totalmente “caseira” e de baixo custo, com equipamentos e recursos materiais e humanos próprios.

A apresentação e análise da experiência do MPSC tem o objetivo de demonstrar os elementos básicos que podem ser aplicados a qualquer projeto de comunicação organizacional digital baseado na inovação e sustentabilidade. Além disso, oferece a oportunidade de acompanhar a evolução de um projeto ao longo de quatro anos, com seus erros e acertos, – algo inviável para muitas organizações que precisam de respostas imediatas para os seus problemas de comunicação institucional.

A apresentação se dará de forma resumida, sem detalhamentos que possam ir contra a política de segurança institucional do MPSC, evitando atingir de alguma forma a privacidade profissional dos envolvidos. Será dada ênfase aos procedimentos que possam ser aproveitados por outras organizações para projetos de comunicação e de gestão do conhecimento.

## Um canal do YouTube como projeto de TV pública e educativa

O projeto do canal envolveu processos diversos e complexos, que podem ser explicados esquematicamente em quatro movimentos: a) identificação da necessidade do MPSC; b) a definição do problema a ser resolvido, para atender a essa necessidade; c) a concepção da solução ao problema definido; e d) a avaliação e comunicação de resultados.

Em um projeto, os processos podem ocorrer simultaneamente e também pode acontecer que alguns não sejam explicitados, embora tenham ocorrido efetivamente. No projeto do canal do MPSC, o processo de coleta de informações ocorreu com maior ênfase no primeiro e segundo movimentos e a especificação do projeto ocorreu durante sua concepção. Com exceção do relatório elaborado no início do projeto maior, *VideO Seu Direito*, que abrange a abertura do canal, não foi elaborado nenhum outro relatório específico.

Os critérios de avaliação do projeto são mantidos em aberto e o processo é constante e dinâmico. Isso se deve, em muito, ao fato de o canal, embora já incorporado como uma mídia institucional do MPSC, manter, em boa parte, o seu caráter de projeto experimental. Pela mesma razão, o processo de comunicação de resultados se dá por meio de comunicados breves e relatos informais à Coordenadoria de Comunicação Social e à administração superior, a Procuradoria-Geral de Justiça.

Dessa forma, no primeiro momento, quando o canal foi aberto ao público, o principal critério para avaliar o sucesso da experiência foi a aceitação, por parte da instituição, deste novo meio de comunicação com a sociedade. O pioneirismo da experiência e a oportunidade de disponibilizar um conteúdo único em vídeo, com características próprias e linguagem diferente da que apresentavam os vídeos institucionais de outros MPs, foram considerados suficientes para a manutenção do canal e a continuidade da iniciativa.

Pouco mais de dois meses após a publicação dos primeiros vídeos, a própria dinâmica do canal e do ambiente em que ele está inserido forneceu novos parâmetros a serem perseguidos. As incorporações do vídeo principal por um blog mantido por uma entidade ligada ao Ministério Público

do Rio Grande do Sul e, logo depois, pela Associação do Ministério Público do Ceará, demonstraram o reconhecimento externo da qualidade do conteúdo e do canal por parte de instituições com objetivos e dificuldades de comunicação semelhantes aos do MPSC.

Em um terceiro momento, quando os vídeos começaram a ser incorporados aos conteúdos de blogs e sites de organizações e grupos não relacionados à mesma área de atuação do Ministério Público – o ambiente virtual de aprendizagem da Universidade de Tocantins e sites de organizações ligadas à divulgação de iniciativas de proteção e de bem estar do idoso, por exemplo – ficou evidente que o conteúdo e a sua forma de publicação atendiam aos propósitos de aproximar a instituição da sociedade. O conteúdo começava, aos poucos, a atingir nichos que não eram atendidos por estratégias de comunicação voltadas à conquista de espaço em mídias de massa.

Esses momentos serão descritos com maior detalhamento ainda neste capítulo. Todos ocorreram numa fase do projeto em que não houve nenhuma iniciativa mais efetiva para a divulgação do canal.

### *A identificação da necessidade: o vídeo para disseminar conhecimento*

Nos meses de janeiro e fevereiro de 2008, o projeto esteve voltado à identificação da necessidade, do problema, e ao embasamento teórico e à metodologia que passariam a orientar as demais etapas. O resultado dessa fase encontra-se no relatório.

Com base em pesquisas de opinião já de conhecimento da instituição e no levantamento de notícias da imprensa local e nacional, publicadas pelo serviço de clipagem da Coordenadoria de Comunicação Social (COMSO) do MPSC, ficou claro que o conhecimento da população sobre o Ministério Público de Santa Catarina – assim como acontece em relação aos demais MPs estaduais e da União – diz respeito basicamente à sua atuação em casos de grande repercussão na mídia, principalmente em crimes violentos, fraudes e golpes.

Também foi constatado que o público que busca na televisão a sua principal fonte de notícias tem menor possibilidade de acessar as informações sobre a instituição, devido ao espaço restrito dos telejornais para a di-

vulgação de fatos locais, em comparação com o espaço que a mídia impressa reserva para essas notícias. Dessa forma, justamente a população mais carente e de mais baixa escolaridade acaba sendo a que menos conhece o papel do Ministério Público. Boa parte da clientela do MPSC, por exemplo, é de cidadãos que não têm acesso aos serviços de saúde e nem sabe que um promotor de justiça poderia ajudá-los.

Ficou evidente que o Ministério Público de Santa Catarina necessitaria de um canal para se comunicar por meio de vídeos com a população, para suprir as lacunas dos telejornais e para atingir um público com menor interesse em sites de notícias em texto na internet ou sem acesso a jornais, revistas e às demais mídias escritas.

### *Definição do problema: como distribuir o vídeo?*

Manter um canal de televisão é inviável para um órgão como o Ministério Público de Santa Catarina. O sistema de radiodifusão é restritivo, devido a uma série de exigências legais e econômicas para a instalação e manutenção de uma emissora de televisão. Além dos investimentos em equipamentos para a produção, a edição e a transmissão de vídeo, uma emissora requer investimentos em profissionais qualificados nas áreas técnicas, criativas e administrativas. A concessão de um canal para a transmissão é outro obstáculo, devido à escassez de espaço no espectro e os vários interesses políticos e econômicos que envolvem esse processo, como já foi explicado.

O acesso a um canal não é o único obstáculo que deve ser superado por quem pretende administrar uma emissora de TV. Manter uma programação diária é muito caro, o que inviabiliza a manutenção do canal por quem não consegue receita suficiente, seja através da publicidade ou de outras formas de financiamento. Além disso, a emissora que interromper as transmissões está sujeita à cassação da concessão.

A internet pode ser uma alternativa à radiodifusão? Tecnicamente, sim. O protocolo de TV para a internet (IPTV) permite a transmissão de sinal de áudio e vídeo com qualidade de televisão, nas conexões de banda larga, com amplas funcionalidades. Outra alternativa são os portais de vídeo, como o YouTube.

Nos dois casos, o usuário consegue acessar conteúdo em vídeo pela internet, mas são sistemas e tecnologias diferentes entre si. A IPTV garante a qualidade da imagem e do som da transmissão, bem como dos demais recursos e serviços e, além disso, atende em sistema fechado, ou seja, de fornecedor para assinante. O conteúdo é entregue em pacotes, ou transmitido em tempo real, a partir de um ponto central e redistribuído em nós ou pontos. Em um portal, os vídeos ficam disponíveis para serem baixados e reenviados de acordo com a vontade do usuário e sua disponibilidade. O mesmo vídeo pode ser assistido em alta qualidade em um computador e, em outro, ser visto com baixa resolução, devido às diferenças de conexão, de banda e de hardware.

Essa garantia de qualidade exige, por parte do emissor do vídeo, ou seja, de quem pretende manter uma televisão por IPTV, todo um investimento em servidores, transmissores e estrutura de rede e suporte. É interessante ressaltar que o MPSC utiliza a tecnologia IPTV para o seu serviço interno de transmissão de vídeos. A TV WEB MPSC transmite sessões ao vivo e as grava para disponibilizar ao seu quadro de servidores, de promotores e procuradores de justiça, através da intranet. Mas a infraestrutura da TV WEB MPSC não permitiria a liberação do acesso a vídeos ao público externo, devido às limitações de capacidade da rede de informática da instituição, voltada prioritariamente ao atendimento das promotorias de justiça, em todo o Estado.

Como já apresentado, hoje o Brasil conta com maior número de internautas domiciliares do que assinantes de TV paga, e a substituição do acesso discado, pelas conexões em banda larga, vem ocorrendo em ritmo acelerado. O simples acesso a um canal de transmissão, no entanto, não é suficiente, pois os altos custos de produção e manutenção da programação continuam proibitivos a qualquer empresa e instituição que não tenham uma fonte de receita específica para isso. Já um portal de vídeo representa uma alternativa para as instituições que não têm como manter um canal de televisão.

Embora o conceito de TV inclua o fluxo de programação, ou seja, é um sistema de transmissão contínua de programas em sequência, a tecnologia digital introduziu novas formas de transmitir e receber essa programação. O próprio sistema de TV digital, como já foi dito, permite a gravação e até

a pausa de programas, por parte do consumidor. Com o aprimoramento do sistema, tudo indica que o comportamento de quem consome vídeo na TV se aproximará da maneira de consumo de vídeos na internet. O número de pessoas que optam por ver TV pela internet vem crescendo, principalmente nos países com maior abrangência da banda larga. Na época em que o projeto foi concebido, essa tendência já era detectada. Segundo dados do portal Terra, em 2007, 16% das famílias norte-americanas assistiam a programas de TV pela web:

Cerca de 73% dos entrevistados afirmaram usar a internet para entretenimento diariamente, sendo que outros 15% disseram buscar, na web, por programas de TV várias vezes durante a semana. A principal razão apontada pelos usuários para o uso da internet com essa finalidade é a conveniência, seguida pela ausência dos intervalos comerciais durante a exibição dos programas.

Como portal de vídeo, o YouTube apresenta uma vantagem para a instituição que dispõe de poucos recursos, pois o serviço, incluindo a hospedagem, é gratuito. Isso significa que não são necessários investimentos específicos em servidores de vídeo, softwares de exibição e capacidade da rede. Teoricamente, qualquer internauta pode, assim, ser dono de um canal de vídeo no YouTube.

Por outro lado, essa liberdade de acesso abre a possibilidade de que o canal do MPSC se exponha a internautas mal-intencionados. Esse problema foi enfrentado de duas formas. A primeira foi a construção do canal com forte identificação visual com o Ministério Público de Santa Catarina e, ao mesmo tempo, com a utilização da logomarca e de textos que fazem referência ao projeto *Vídeo Seu Direito*, uma iniciativa pouco conhecida do público externo e totalmente documentada através de atos e ofícios de publicação interna. Isso reduz as chances de criação de um perfil ou canal clonado. A segunda iniciativa de prevenção foi a publicação de todos os vídeos também internamente, no portal do MPSC e na intranet da instituição, o que serve como garantia de autenticidade do conteúdo.

## *A concepção e especificação da solução*

### *Viabilidade do YouTube para a criação de um canal institucional e educativo.*

É importante, neste momento, fazer uma comparação entre o sistema de televisão e o YouTube, para se compreender o conceito de canal adotado pelo portal e suas diferenças e proximidades com um canal de TV. A partir dessa comparação, é possível abordar, de maneira mais adequada, a questão de canal público e institucional.

A definição de canal, em TV, está diretamente relacionada à tecnologia de transmissão analógica, que torna inviável a utilização do canal de radio-frequência por uma emissora para qualquer outro serviço que não seja a transmissão de som e imagens. Foi essa restrição técnica que determinou a oferta de vídeos por meio de uma grade de programação contínua, sequencial e linear. Ou seja, só é possível, para uma emissora analógica, enviar um programa por vez: um em seguida ao outro. No início, a programação da televisão era feita de maneira totalmente aleatória. Logo, os programadores descobriram que não bastava preencher os horários de transmissão com programas, era preciso distribuir o conteúdo de acordo com o público mais abrangente para cada horário. Assim, surgiu a grade de programação, que é a distribuição dos programas em sequência determinada pelo potencial de alcance do máximo público em cada horário. E, por isso, a palavra canal, em TV, passou a ser sinônimo de emissora.

Em um portal de vídeo, o conceito de canal é diferente, bem mais próximo do sentido figurado da palavra, que significa “caminho”. Enquanto no sistema de TV o canal se refere à transmissão, em um portal, se refere à orientação, condução. O dono do canal no YouTube precisa apenas disponibilizar o seu vídeo, pois o espectador vai buscá-lo quando precisar ou estiver disposto a assistir. Um canal no YouTube é procurado quando o internauta quer assistir a um tipo de vídeo que espera encontrar ali. A maior parte dos *tubers* não é afeccionada por um canal, mas sim por determinado gênero de conteúdo. Ao contrário da TV, os vídeos têm vida própria e, quando encontrados através de palavras-chave ou por indicação de conhecidos, são exibidos “fora” do canal. Mesmo assim, um canal no YouTube é adequado para a organização das postagens e para administrar a exibição e oferta de vídeos. Também é a única forma de publicação de ví-

deos no portal.

Portanto, um canal no YouTube tem mais possibilidades de ser visitado quanto maior for a sua personalidade, ou mais característico o seu perfil. Nesse sentido, o uso de um canal como veículo institucional e educativo é totalmente compatível com a lógica do YouTube. Além disso, o canal tem o papel de certificar a procedência do vídeo e garantir a preservação de sua identidade original. Como o YouTube permite ao usuário a reedição de seu conteúdo, no caso de uma instituição, o canal serve, inclusive, como salvaguarda legal caso alguma versão não oficial gere qualquer consequência que provoque demanda judicial.

Como não necessita de atualização constante, nem depende de um fluxo de programação, um canal no YouTube apresenta outra vantagem como veículo institucional e educativo: o conteúdo só é publicado quando realmente atender plenamente aos objetivos da instituição. Esta, talvez, seja uma das maiores dificuldades das emissoras públicas e educativas para manter a qualidade de sua programação. A pressão do deadline, como já foi argumentado, muitas vezes se torna o principal critério para a publicação de um programa, ou de parte dele. Após ser inserido na grade de programação e depois de anunciado, um programa deve ser exibido de qualquer maneira, mesmo que não atenda completamente aos critérios de qualidade e editoriais da emissora. Em uma instituição sem a possibilidade de investir em uma estrutura exclusiva para a manutenção de um canal de TV, o canal no YouTube não gera pressão por continuidade e atualização.

Portanto, pelo baixo custo de manutenção – limitado aos custos de produção – e possibilidade de controle completo do conteúdo, levando em consideração as necessidades institucionais, um canal no YouTube apresenta mais vantagens do que a propriedade de um canal de TV ou um espaço na programação de uma emissora, para organizações que não têm, na comunicação, o seu principal negócio ou objetivo.

### *O canal do Ministério Público de Santa Catarina no YouTube*

O canal no YouTube é apenas uma parte do projeto de vídeos institucionais e educativos do Ministério Público de Santa Catarina e visa atingir ao público mais jovem, que normalmente não acessaria o portal da insti-

tuição – mp.sc.gov.br:

A utilização do YouTube para a criação de um canal público foi uma decisão estratégica da Procuradoria-Geral de Justiça, pela popularidade do portal entre os jovens e adolescentes e pelo custo próximo de zero. Ao contrário do que ocorre para a manutenção de um portal próprio de vídeos, a hospedagem no YouTube é gratuita e dispensa investimentos em provedores e programas de exibição e armazenagem de arquivos audiovisuais. Além disso, o YouTube está na vanguarda do desenvolvimento de recursos de publicação, exibição e distribuição de conteúdo audiovisual em meio digital. Muitos desses recursos, ainda em fase experimental, especialmente os de interatividade, já estão sendo utilizados no canal do MPSC (MPSC, 2008b).

O projeto *Vídeo Seu Direito* começou a ser implantado em 8 de janeiro de 2008, sem dotação orçamentária exclusiva e específica. Até o momento da publicação deste livro, o projeto ainda é considerado experimental, apesar de os vídeos e o canal no YouTube já terem sido incorporados pela instituição como instrumentos legítimos de comunicação organizacional.

A televisão é a principal fonte de informação e entretenimento do brasileiro e, portanto, o vídeo é uma mídia de fácil aceitação pelo público, principalmente por aquele menos acostumado ou afeito à leitura. Dessa forma, as instituições que não têm um canal próprio de televisão e não possuem acesso aos meios de produção e distribuição de vídeos perdem uma boa oportunidade para se comunicar com seu público-alvo.

Na televisão, o principal espaço disponível para uma instituição como o Ministério Público são os programas jornalísticos. No sistema comercial de TV, os noticiários também são produzidos com o objetivo de alcançar o maior número possível de pessoas, como já apresentado. Portanto, as chances de o MPSC conseguir espaço para veicular mensagens educativas, ou de ser notícia através de suas ações com menor potencial de atração para o grande público, são mínimas. Diante disso, o projeto *Vídeo Seu Direito* criou um “sistema de comunicação independente” (MPSC, 2008a).

Na fase piloto do projeto, o objetivo principal era introduzir a produ-

ção de vídeos institucionais e educativos no Ministério Público de Santa Catarina. Essa etapa compreendeu o período entre a contratação de um jornalista especializado até a abertura do canal no YouTube. A maior preocupação, naquele momento, era buscar a aceitação do vídeo pela cultura organizacional, por isso, o primeiro vídeo institucional foi distribuído internamente, em DVD, antes de ser publicado no YouTube:

A decisão de produzir vídeos institucionais e educativos, em vez de vídeos jornalísticos estritamente informativos, foi motivada por uma pesquisa de opinião encomendada pela Associação Nacional dos Membros do Ministério Público (CONAMP) ao IBOPE, em 2004, que constatou que apenas 6% da população brasileira sabem o que é o Ministério Público (MPSC, 2008a). A pesquisa também detectou que os brasileiros relacionam a atuação do MP principalmente ao combate ao crime e desconhecem a atuação da instituição na defesa dos seus direitos, bem como a forma como o MP atua: . A atuação do MP, aos olhos da maioria da população, está fortemente vinculada às áreas criminais, justamente as que mais ocupam espaço na imprensa (televisão, rádio, jornais e internet). As ações do MP voltadas para a promoção e garantia da cidadania são as menos lembradas. Os dados podem ser interpretados como um reflexo do sistema de mídia predominante no País, notadamente comercial e empresarial. Os critérios de noticiabilidade considerados rotineiramente nas redações dos principais veículos de comunicação seguem o princípio de atingir o maior número de leitores, espectadores e ouvintes (MPSC, 2008a, p. 8).

Após a fase piloto, houve uma primeira etapa de experimentação, cujo objetivo era testar a eficácia do YouTube como uma canal institucional. Nessa fase, foram testadas as possibilidades e os recursos do portal de vídeos, a forma como o público externo acessava o conteúdo e como os vídeos eram aceitos e apropriados pelo público. Essa etapa se iniciou com a abertura do canal, em outubro de 2008, e se encerrou com a publicação do segundo vídeo institucional, em maio de 2009.

A segunda fase de experimentação visou testar novos recursos de videografismo, narrativa e linguagem, aplicados ao conteúdo com a intenção de atrair um público mais jovem do que o do primeiro vídeo. Além disso,

foram testadas novas formas de divulgação do canal voltadas principalmente ao público externo. Somente em setembro de 2009, quatro meses após ser publicado no YouTube, o vídeo foi distribuído em DVD, com um pacote de conteúdos complementares, na forma de “extras”, aos promotores e procuradores de justiça. Essa fase compreendeu, ainda, a avaliação da aceitação dos vídeos através de verificações formais, como a aplicação de questionários e entrevistas a servidores e a dirigentes, e da observação do uso espontâneo do conteúdo em atividades institucionais.

Em setembro de 2010, o projeto *Vídeo Seu Direito* entrava em sua quarta fase experimental, com o início da produção de programas em parceria com a TV UFSC (da Universidade Federal de Santa Catarina), para a publicação em TVs públicas e a alimentação periódica do canal no YouTube, com novos conteúdos. Cada uma das etapas e as suas estratégias são decididas a partir da avaliação conjunta da administração e da coordenadoria de comunicação social do MPSC. Esse modelo de avaliação constante objetiva, justamente, detectar as necessidades de investimento da instituição em infraestrutura técnica e operacional. Uma das condições do projeto é produzir os vídeos dentro das limitações de infraestrutura do MPSC disponível para tal fim.

No primeiro semestre de 2012, o canal iniciou a quinta fase de experimentações, com a produção de vídeos visando exclusivamente o público da web e com o objetivo de criar um novo serviço, uma espécie de FAQ (*frequente answers and questions*), numa tentativa de aumentar a integração com o portal da instituição. Com o nome “O Promotor Responde”, este serviço é constituído de vídeos breves, de baixo custo de produção e fácil edição, em que um promotor especialista em uma área de atuação responde às perguntas mais frequentes sobre assuntos do momento.

### *A produção de vídeo ao alcance de qualquer organização*

A produção do primeiro vídeo institucional educativo foi viabilizada após a doação, pela Receita Federal, de uma câmera digital Panasonic AG DVC20 com 3CCD, que grava em fitas MiniDV. Trata-se de uma câmera semiprofissional de baixo custo e com qualidade *broadcast*, compatível, portanto, com o padrão da TV analógica e suficiente para garantir imagens

em qualidade padrão (SDTV) para a transmissão *multicasting* da TV digital<sup>15</sup>.

O valor desse equipamento, no mercado, na época, seria de aproximadamente 3 mil reais. Portanto, mesmo que fosse necessário comprá-lo, o seu custo não seria proibitivo. Da mesma forma, o primeiro vídeo também foi gravado com fitas doadas pela Receita Federal. Em ambos os casos, tratavam-se de equipamentos apreendidos pela Receita Federal, por terem entrado de forma ilegal no país.

No entanto, um dos objetivos, com a produção do primeiro vídeo, era testar a capacidade de produzi-lo com a estrutura disponível no MPSC, por isso não foi adquirido nenhum equipamento específico. Também não foram utilizados equipamentos de iluminação. O microfone para a gravação de entrevistas, normalmente utilizado nas sessões e em solenidades internas, foi cedido pela Assessoria Militar do MPSC, responsável pelo cerimonial da instituição.

As gravações ocorreram nos meses de junho, julho e agosto. A edição e produção dos DVDs e o preparo das versões para o canal ocorreram em agosto e setembro. Os custos das gravações se restringiram ao transporte e diárias em viagens para as regiões de Criciúma, Laguna, Blumenau e Lages, onde ocorreram as situações tomadas como exemplo. Apenas o jornalista e um motorista trabalharam nessas gravações. Esses gastos foram de aproximadamente 3 mil reais, em valores da época.

A edição foi feita em um computador Mac e em um PC, com os programas *Final Cut* e *Adobe Premiere*. Esses equipamentos já faziam parte do patrimônio da Coordenadoria de Comunicação Social (COMSO). A partir de agosto, foram incorporados ao projeto quatro bolsistas dos cursos de graduação em Cinema, Mídia Eletrônica e Publicidade<sup>16</sup>. A contratação de bolsistas ocorreu quando o projeto já estava em andamento, portanto, apenas dois deles tiveram atuação direta na pós-produção do vídeo, por já apresentarem um mínimo de afinidade com os softwares de edição. Deve-se ressaltar, aqui, que a contratação de bolsistas foi decidida principalmente para atender a um dos objetivos dos programas de estágio do MPSC, que é o de difundir a cultura da instituição entre jovens estudantes

15 Lembrando que a Rede Brasil de TVs públicas pretende adotar este sistema, o de multiprogramação (*multicasting*) para as suas transmissões

16 Também atuam no projeto estagiários de jornalismo

do ensino médio e da graduação.

É importante salientar que o impacto financeiro do início da produção de vídeos foi praticamente zero para a instituição. Nem mesmo os novos estagiários da COMSO representaram um aumento do número de estagiários na organização, pois houve apenas um remanejamento, entre diferentes departamentos, das vagas destinadas a estudantes de cursos de graduação. E os programas específicos para a edição de vídeos só foram utilizados porque já faziam parte do patrimônio do MPSC.

Nada impede uma organização de utilizar os programas básicos de vídeo que já vêm incorporados aos sistemas operacionais dos computadores encontrados em qualquer escritório ou repartição pública. Não se trata de criar um núcleo de produção profissional, mas de aproveitar as oportunidades da tecnologia digital, que tornou acessível a qualquer proprietário de computador as ferramentas necessárias para a edição, viabilizando o uso do vídeo para a comunicação. A popularização do vídeo é uma consequência da evolução da tecnologia digital, especialmente dos avanços obtidos para o processamento e a armazenagem de arquivos de vídeo.

Dessa maneira, o desafio, para uma organização, deixa de ser o investimento em equipamentos e passa a ser o domínio das técnicas de produção audiovisual. No caso do Ministério Público de Santa Catarina, a solução foi contratar um jornalista com experiência em telejornalismo, para ocupar uma das vagas em aberto na Coordenadoria de Comunicação Social, sem com isso aumentar o número de servidores. Mas qualquer organização com uma assessoria de comunicação social conta, a princípio, com profissionais habilitados para a produção de vídeos, pois esta é uma disciplina comum às grades curriculares dos cursos de graduação da área, nas suas diferentes habilitações.

### *Experiência com versões interativas*

Antes da abertura do canal ao público, o primeiro vídeo foi distribuído em DVDs (também doados pela Receita Federal) a todas as promotorias de justiça do estado, para serem utilizados como material de apoio a palestras à comunidade, uma atividade bastante rotineira dos promotores de justiça. Na versão integral, constante do DVD, o vídeo “Os Direitos do

Cidadão e o Promotor de Justiça” tem a duração de 9min25s. Ele conta quatro histórias de atuação do MP em defesa do meio ambiente, dos direitos da infância, dos idosos e da saúde da população. O DVD oferece, ainda, quatro vídeos extras, no formato *slideshow*, com legendas, que podem ser usados como slides em palestras – eles foram editados e publicados de maneira que o palestrante controle a exibição como em uma apresentação de slides utilizando os comandos de pausa, avanço, retrocesso e *play* do controle remoto do aparelho de DVD.

Para o canal no YouTube, no entanto, o conteúdo foi adaptado. A versão integral foi mantida, pois estava dentro do limite de dez minutos (o tempo limite de duração de um vídeo para a publicação no portal, na época). “Os Direitos do Cidadão e o Promotor de Justiça” recebeu recursos interativos. A introdução do vídeo foi planejada para ser uma espécie de *teaser*, ou seja, a apresentação rápida dos assuntos que serão tratados.

No YouTube, foram acrescentados links que remetem diretamente a cada uma das quatro histórias, dando liberdade ao *tuber* de assistir somente à que mais lhe interessa. Para que isso fosse possível, foram editados quatro vídeos mais curtos, a partir do maior. As quatro histórias, “O transporte escolar e o direito à Educação”, “O Ministério Público e a defesa do Patrimônio Histórico”, “O cultivo de pinus e a defesa do Meio Ambiente” e “O Direito à Saúde e o Estatuto do Idoso”, são vídeos com duração média entre dois e três minutos, mais adequados ao consumo pela internet, por demandar um menor tempo para seu carregamento, o que os torna mais atrativos até mesmo para quem possui conexão discada.

Todos os vídeos receberam recursos interativos, que os interconectam e complementam as informações que, devido à restrição da linguagem audiovisual, ficaram de fora da narração, das entrevistas e das imagens do conteúdo original. Os recursos são oferecidos pelo portal e estavam em fase de teste, na época de sua publicação. Eles são exemplos de interatividade reativa, pois oferecem ao usuário apenas a possibilidade de escolher entre as opções oferecidas pelo publicador. Mesmo assim, aumentam a capacidade de transmissão e recepção de informações através do vídeo, em comparação com o conteúdo do DVD. As outras possibilidades de interatividade são oferecidas automaticamente pelo YouTube, e promovem o que Primo chama de interação mútua: o compartilhamento de vídeos, os

comentários e a oferta de conteúdos relacionados, através de um programa de inteligência artificial do próprio portal.

O canal também recebeu uma chamada, publicada em destaque, editada com o recurso de links que remetem a cada um dos vídeos. Nenhuma das histórias contadas nos vídeos havia sido publicada na televisão, apesar de serem temas de interesse da sociedade. O canal do MPSC no YouTube recebeu pouco mais de 1.200 visitas em menos de quatro meses. O vídeo principal, nessa fase, foi o mais acessado, com mais de 1.000 exibições.

Anderson (2006) explica que, no ambiente digital, a divulgação de conteúdo ocorre de forma muito parecida com o boca a boca, mas potencializada pelas possibilidades de conexão e alcance da rede. De maneira premeditada, essa primeira etapa previa um período sem divulgação, para que fosse observado o crescimento natural do canal e de que maneira ele “emergiria” entre tantas ofertas de vídeo. Essa divulgação não foi provocada pela COMSO, durante o período tratado nesta sessão.

Em um segundo momento, a divulgação prevista foi adiada devido à demanda de serviços, provocada pelas chuvas de novembro e dezembro de 2008, que causaram enchentes e mortes em Santa Catarina e o cancelamento de todas as atividades de divulgação institucional do MPSC. O lançamento do canal do MPSC no YouTube ao grande público havia sido planejado para marcar as atividades do Dia do Ministério Público, em 15 de dezembro. No entanto, a primeira iniciativa organizada de divulgação do canal só ocorreu em fevereiro de 2009.

## Como avaliar os resultados de uma mídia social institucional?

As estatísticas e demais informações geradas pelos acessos ao canal do MPSC no YouTube servem como referências constantes do desempenho do canal. Os dados, gerados pelo portal e acessíveis apenas aos donos da conta estão disponíveis na sessão “Analytics” e são analisados diariamente. Um dos desafios para a organização que pretende usar o vídeo como uma forma de relacionar-se com seus públicos é encontrar indicadores de resultado adequados à proposta do projeto. Se até esse momento a experiência do MPSC revela passos e etapas que podem ser adotados por qualquer ou-

tra organização, agora, o que será mostrado servirá mais como referência para que outros projetos no YouTube encontrem os próprios critérios de avaliação.

O primeiro impulso de quem inicia a publicação de vídeos no YouTube é considerar apenas o número de exibições do conteúdo como indicador de resultado. Muitas experiências podem ser interrompidas precocemente se for analisado apenas esse critério. Se para as mídias de massa a audiência é o principal critério para avaliar o resultado de um conteúdo, o mesmo não pode ser transposto para os projetos de comunicação organizacional que usem o vídeo na internet. Como lembra muito bem Anderson, no mercado de nicho o que vale é a Lei da Cauda Longa: todo produto é viável se houver um público que compense a sua produção. No mercado de massa, somente o consumo de massa viabiliza a produção. Em um meio em que os custos de produção, de distribuição e de armazenagem são próximos do zero, o atendimento a nichos e a públicos reduzidos torna-se viável.

Além disso, em um projeto que visa, ao mesmo tempo, atender às necessidades de comunicação organizacional e promover a gestão de conhecimento de uma instituição, deve-se levar em consideração o conjunto de fatores que formam a audiência, principalmente a forma como o público se relaciona com o conteúdo.

No caso de uma organização pública, o que justifica um projeto e o torna sustentável é a utilidade do serviço e o atendimento à totalidade de seus públicos, independentemente do segmento atingido. O serviço público deve ser oferecido a todo cidadão, não somente aos grupos mais numerosos.

Para estabelecer os indicadores de resultado de um projeto de comunicação no ambiente digital, portanto, é preciso considerar os objetivos do empreendimento e as formas como avaliar a aproximação ou afastamento desses objetivos. Para isso, devem-se estabelecer metas para curto, médio e longo prazos que levem em consideração a quantidade e a qualidade do público atingido e os impactos dessa audiência sobre os demais sistemas de comunicação da organização. Nenhum projeto de comunicação organizacional digital terá sucesso se não for integrado às demais estratégias de comunicação.

O papel dos vídeos e do canal no YouTube é preencher as lacunas dos meios tradicionais de comunicação, que se mostram insuficientes para a disseminação de conhecimento a respeito da atuação do Ministério Público de Santa Catarina. Para avaliar se o canal cumpre com o seu papel, são analisados indicadores quantitativos e qualitativos.

Na primeira etapa, o principal indicador foi a aceitação dos vídeos e do canal como mídias institucionais. Como o material foi concebido para disseminar conhecimento sobre o que faz o MPSC, era preciso que ele fosse reconhecido como tal por promotores, procuradores e assessores técnicos para este fim. Tanto os DVDs, como o canal, passaram a ser usados quase que imediatamente, e de forma espontânea, em eventos e palestras, tanto para o público interno como para o externo.

Após a aceitação e reconhecimento interno, a partir da segunda etapa passam a ser mais relevantes as reações externas. Mas a audiência absoluta, a simples contagem de exibições, não é eficiente para medir os resultados. O uso institucional de uma mídia social deve priorizar o engajamento do público, pois, dessa forma, o conteúdo demonstra ser capaz de promover o relacionamento entre a organização e seus diferentes públicos. O que indica o potencial de engajamento de determinado vídeo não é sua audiência máxima no momento da publicação, mas a capacidade de continuar atraindo novas visualizações durante “toda a sua vida”, ou seja, enquanto ele permanecer disponível.

No caso do MPSC, há outro fator qualitativo ainda mais relevante do que a audiência absoluta de um vídeo: a diversidade de públicos. O MPSC pretende se aproximar mais da sociedade demonstrando que não atua apenas em casos criminais, mas que faz parte do cotidiano do cidadão zelando por seus direitos nas mais diferentes áreas, da saúde à educação, passando pelo meio ambiente e pelo direito do consumidor. Dessa forma, quanto maior a diversidade de públicos não relacionados às áreas do direito e da segurança pública utilizarem os vídeos, mais próximo o canal estará de sua meta.

Os indicadores de resultado considerados ideais para o canal do MPSC no YouTube, então, são as formas de descoberta (origens de tráfego), o compartilhamento, a longevidade dos vídeos (a capacidade de continuar atraindo público) e o total de visualizações dos conteúdos do canal.

Em 2009, o seu primeiro ano completo de atividades, o canal apresentou os seguintes resultados, extraídos do Relatório de Gestão Institucional 2009 do MPSC (MPSC, 2010), documento previsto na Lei Orgânica do MPSC, publicado anualmente para atender ao princípio de transparência da administração:

O canal (do MPSC no YouTube) encerrou o ano com 14 vídeos publicados e com uma média de 20 visitas diárias. Somente em 2009, os vídeos do MPSC foram exibidos 9.975 vezes no YouTube, incluindo-se aí, os acessos feitos por visitantes do canal e por aqueles que os acessam através de outros meios, como busca por palavras-chaves, compartilhamento por e-mail ou através da incorporação em sites e blogs (MPSC, 2010).

O relatório menciona treze incorporações dos vídeos do MPSC por blogs e sites de outras instituições que, dessa forma, adotaram e recomendaram esses conteúdos a seus visitantes. Entre as organizações e entidades que adotaram pelo menos um dos vídeos do MPSC publicados no YouTube estão a Fundação Escola Superior do Ministério Público do Rio Grande do Sul, a Defesa Civil do Patrimônio Histórico de Cachoeira do Sul (Defender), a Universidade do Estado de Tocantins (Unitins), e a Associação Cearense do Ministério Público.

O Relatório de Gestão Institucional 2011, já reflete outro panorama:

canal do MPSC no YouTube: a fim de otimizar o acesso ao conteúdo no ambiente virtual (web), os vídeos produzidos são editados em diferentes versões para a publicação no canal do MPSC no YouTube. Dessa forma, o público pode acessar as versões integrais dos programas e vídeos institucionais ou assistir apenas às partes que o interessem mais. No ano de 2011, foram publicados 108 vídeos inéditos no canal institucional no YouTube. O total de exibições do conteúdo do canal, no período, incluindo aí os vídeos publicados nos anos anteriores, chegou a 35.654, um crescimento de 219% em relação ao ano anterior. A audiência diária chegou a uma média de 97 visualizações, com um pico de 276 exibições em um único dia (7/11/2011). Com isso, o canal do MPSC terminou o seu terceiro ano de atividade com um total de 63.225 exibições (MPSC, 2011).

Até julho de 2012, quando da conclusão deste livro, os indicadores ge-

rados pelo recurso “Analytics” do canal do MPSC são os seguintes:

- 87.775 visualizações;
- 89 compartilhamentos;
- os dez vídeos mais assistidos têm entre 1 ano e 9 meses e 3 anos e 10 meses de idade, somam 58.718 visualizações e continuam sendo acessados diariamente;
- 74,6% das visualizações têm origem em sites, ferramentas de busca, e-mails ou redes sociais sem relação direta com o Ministério Público de Santa Catarina.

A partir das informações dos sites externos que originam os acessos aos dez vídeos mais vistos, é possível identificar as seguintes áreas de interesse, dos usuários, que não estão diretamente relacionadas ao direito ou à imagem de atuação do MPSC: educação, serviço social, setor imobiliário, saúde e assistência do idoso e patrimônio histórico.

# Inovação em comunicação institucional

## Para organizações públicas

Neste capítulo, a experiência do MPSC é analisada como um modelo de implementação de um sistema inovador de comunicação organizacional, baseado em quatro movimentos, ou processos. Antes de apresentar o modelo propriamente dito, é preciso fazer algumas considerações sobre a necessidade de um projeto de comunicação ser inovador. Muito se fala sobre inovação, mas, geralmente o conceito é confundido com o de novidade ou ineditismo. Um projeto inovador não precisa propor algo novo ou inédito, mas, antes de tudo, deve apresentar soluções que a organização ainda não experimentou para solucionar seus problemas. Uma inovação só pode ser considerada como tal se agregar valor à organização e se for incorporada entre os seus processos.

O campo da comunicação organizacional é propício às experiências inovadoras, devido à complexidade da cultura de uma organização, resultado de um emaranhado de relações de tensão entre os seus componentes internos e externos:

Nessas tensões, os sujeitos atualizam diferentes níveis de interações, resistências, disputas e colaborações, que tendem a resultar em uma aparente organização, uma certa sensação de estabilidade organizacional. Saliente-se, novamente, que nesses aparentes e necessários níveis de organização, em uma perspectiva dialógica, a dualidade se realiza permanentemente, isto é, a desorganização está em constante tensão com a organização, a ordem com a desordem, a resistência com a colaboração. Dessa dialógica atualizam-se/materializam-se os possíveis desdobramentos em novas situações de ordem/desordem/organização. Trata-se da efervescência que se realiza no sistema que se auto-exo-organiza; ao mesmo tempo, a organização é autônoma e dependente. Observe-se, ainda, que essas articulações, interações, lutas, inter-relações, disputas e associações se constituem em terreno fértil para o desenvolvimento, a criação, a mudança, a inovação (Baldissera, 2009, p. 145).

A comunicação é essencial para uma organização atingir os seus objetivos, independente de sua área de atuação, pois viabiliza a troca de informações, de experiências e de vivências entre os seus setores, departamentos e públicos externo e interno. Para Giacomini Filho (2008), não há como separar comunicação de inovação:

A ligação entre inovação e comunicação tem sido bastante enfatizada nos domínios da cultura organizacional, em que o clima democrático, coletivo, ético, legal, humanitário favorece um ganho e aprendizado mútuo para a organização, seus colaboradores e públicos de interesse. Afonso Fleury (1995) chega a humanizar a organização, sugerindo que a inovação deva estar ligada a uma aprendizagem organizacional. Essa aprendizagem no contexto da consciência coletiva favoreceria não só a geração de ideias como a sua difusão no ambiente interno e externo (Giacomini Filho, 2008, p. 130-132).

Portanto, uma iniciativa inovadora de sucesso em comunicação organizacional deve surtir efeitos positivos sobre o público externo, sobre o público interno e sobre a cultura organizacional. A inovação introduzida no MPSC com o projeto *Vídeo Seu Direito* e o canal no YouTube será verificada sob dois aspectos. Com relação à categorização, a principal referência será a terceira edição do *Manual de Oslo: diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação*<sup>17</sup>. Para verificar os processos de implementação e de gestão do projeto do ponto de vista da inovação, a referência será *Pautas metodológicas em gestión de la tecnología y de la innovación para empresas*, o Temaguide (1999).

## A inovação na comunicação e seus reflexos no MPSC

A terceira edição do *Manual de Oslo* será o principal referencial para classificar a implementação do projeto de vídeos e o canal no YouTube como uma iniciativa inovadora do MPSC. Embora o manual tenha sido elaborado a partir de pesquisas em empresas privadas e a sua aplicação na iniciativa privada seja o seu principal objetivo, as diretrizes e critérios apresentados pela publicação podem muito bem ser aplicados em órgãos públi-

17 Utilizou-se a edição impressa publicada pela FINEP com as atualizações de 2005.

cos voltados à prestação de serviços. A inovação não é uma prerrogativa da iniciativa privada, nem tem como único objetivo a geração de lucro:

Uma inovação é a implementação de um produto (bem ou serviço) novo ou significativamente melhorado, ou um processo, ou um novo método de marketing, ou um novo método organizacional nas práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas (Manual de Oslo, 2005).

A função constitucional do Ministério Público é defender os interesses da sociedade agindo, principalmente, como um fiscal da lei. O seu público alvo é, portanto, o mais abrangente possível. O Ministério Público de Santa Catarina tem como cliente a totalidade da sociedade catarinense, ou seja, não apenas todos os cidadãos que vivem no Estado, como as suas entidades representativas, as empresas, instituições públicas e privadas. A complexidade de sua organização, bem como da sociedade em que a instituição está inserida, torna impossível a mensuração de resultados globais de sua atuação. É possível medir resultados pontuais em ações judiciais e acordos extrajudiciais, mas o impacto dessas ações na totalidade da sociedade – que é seu público-alvo – só é percebido ao longo do tempo.

Da mesma forma, como avaliar uma iniciativa do MPSC em uma atividade meio, como a comunicação? A inovação pode ser um dos critérios de avaliação de sucesso, na medida em que gera impactos positivos, mesmo que pontuais. Em um primeiro momento, a implementação do projeto de vídeos e do canal no YouTube gerou impactos positivos na comunicação interna e externa da instituição e, especialmente com relação ao público interno, a inovação despertou a instituição para a necessidade de novas iniciativas, para tornar-se mais visível e conhecida pelo seu público: a sociedade.

### *Os tipos de inovação dos vídeos e do canal do MPSC no YouTube*

O desafio que se apresenta, para enquadrar a inovação introduzida no MPSC, é a necessidade de superar a escassez de referências sobre o assunto na área pública. Para isso, serão feitos alguns paralelos com empresas privadas prestadoras de serviços, levando-se em consideração que o Ministério Público de Santa Catarina é uma organização que presta os serviços

de fiscalizar a lei e defender os interesses da sociedade. Há pontos em comum com esse tipo de empresas privadas, há pontos semelhantes ou equivalentes e há, também, pontos divergentes. Entre os pontos em comum, podem-se destacar a busca pela eficiência e pela qualidade na execução dos serviços e a necessidade de tornar os seus serviços mais conhecidos, para que sejam mais procurados.

O *Manual de Oslo* classifica as inovações em quatro tipos: de produto (ou serviço), de processo, de marketing e organizacional. A comunicação é uma atividade-meio, para o MPSC; portanto, os vídeos institucionais e o canal no YouTube devem ser considerados como meios para a instituição alcançar o seu objetivo principal, que é o de defender a sociedade. Não se trata de uma inovação de serviço, pois o novo canal de comunicação objetiva dar um melhor suporte à atividade-fim da instituição. É, portanto, um novo serviço de informação, destinado a tornar mais eficiente a oferta de seus serviços institucionais. Informar sobre as funções do MPSC é fazer com que o cidadão passe a auxiliar a instituição na fiscalização das leis e a procurar mais por seus serviços. Ao utilizar o vídeo como uma mídia complementar aos outros canais de comunicação da instituição, o MPSC conseguiu uma forma de melhorar a compreensão da sociedade sobre as suas atividades.

O uso de DVDs possibilitou a distribuição dirigida dos vídeos a públicos estratégicos: aos estudantes da rede pública estadual de ensino fundamental e médio, e aos promotores de Justiça, para sua apresentação em reuniões e palestras. A implementação do canal no YouTube permitiu a distribuição dos vídeos a um público não direcionado, que busca pela informação. Dessa forma, é possível induzir a utilização do conteúdo em atividades educativas através do DVD, e atender às necessidades de quem busca, em um meio alternativo - o YouTube - as informações sobre o Ministério Público que não são encontradas na TV.

É possível identificar pelo menos uma das características que identificam a iniciativa como uma inovação de processo:

A implementação de tecnologias da informação e da comunicação (TIC) novas ou significativamente melhoradas é considerada uma inovação de processo se ela visa melhorar a eficiência e/ou a qualidade de uma atividade auxiliar de suporte (Manual de Oslo, 2005, p. 59).

Da mesma forma, pode-se classificar a experiência como uma inovação de marketing visando a “promoção” (Manual de Oslo, 2005, p. 59) dos serviços do MPSC, no sentido de torná-los mais conhecidos, especialmente os relacionados à defesa dos direitos difusos e coletivos. A inovação, neste caso, estaria relacionada diretamente a dois aspectos do projeto: ao conteúdo dos vídeos e à utilização do YouTube.

Em “Os direitos do Cidadão e o Promotor de Justiça”, a inovação no conteúdo está na linguagem documental e jornalística adotada e na estrutura narrativa, que privilegia as histórias a partir do ponto de vista dos cidadãos e dos entes jurídicos (no caso, um prédio histórico e as florestas e rios em áreas de reflorestamento) atendidos. Os promotores de Justiça entrevistados são apresentados como os responsáveis pelo atendimento à sociedade.

Em “MPSC defendendo a Sociedade”, o conteúdo é inovador para um vídeo institucional de um Ministério Público, principalmente pela estética e pelo tratamento das imagens, além da utilização de recursos inspirados nas histórias em quadrinhos. O vídeo é estruturado a partir das perguntas mais frequentes em relação à instituição. Para que o material possa ser utilizado durante várias gestões, em nenhum dos dois vídeos são entrevistados integrantes da administração. Além disso, os dois vídeos usam de linguagem explicativa e didática.

O canal do MPSC no YouTube é uma inovação de marketing, pelo pioneirismo da iniciativa, entre os órgãos públicos, e pelo novo conceito introduzido: o de um canal público de vídeo, institucional e educativo, criado como alternativa a um canal de TV:

A implementação de tecnologias da informação e da comunicação (TIC) novas ou significativamente melhoradas é considerada uma inovação de processo se ela visa melhorar a eficiência e/ou a qualidade de uma atividade auxiliar de suporte (Manual de Oslo, 2005, p. 59).

Da mesma forma, pode-se classificar a experiência como uma inovação de marketing visando a “promoção” (Manual de Oslo, 2005, p. 59) dos serviços do MPSC, no sentido de torná-los mais conhecidos, especialmente os relacionados à defesa dos direitos difusos e coletivos. A inovação, neste caso, estaria relacionada diretamente a dois aspectos do projeto: ao conteúdo dos vídeos e à utilização do YouTube.

Em “Os direitos do cidadão e o promotor de Justiça”, a inovação no con-

teúdo está na linguagem documental e jornalística adotada e na estrutura narrativa, que privilegia as histórias a partir do ponto de vista dos cidadãos e dos entes jurídicos (no caso, um prédio histórico e as florestas e rios em áreas de reflorestamento) atendidos. Os promotores de Justiça entrevistados são apresentados como os responsáveis pelo atendimento à sociedade.

Em “MPSC defendendo a sociedade”, o conteúdo é inovador para um vídeo institucional de um Ministério Público, principalmente pela estética e pelo tratamento das imagens, além da utilização de recursos inspirados nas histórias em quadrinhos. O vídeo é estruturado a partir das perguntas mais frequentes em relação à instituição. Para que o material possa ser utilizado durante várias gestões, em nenhum dos dois vídeos são entrevistados integrantes da administração. Além disso, os dois vídeos usam de linguagem explicativa e didática.

O canal do MPSC no YouTube é uma inovação de marketing, pelo pioneirismo da iniciativa, entre os órgãos públicos, e pelo novo conceito introduzido: o de um canal público de vídeo, institucional e educativo, criado como alternativa a um canal de TV:

Os novos métodos de *marketing* em *promoção de produtos* envolvem o uso de novos conceitos para promover produtos ou serviços de uma empresa. Por exemplo, o primeiro uso de um meio de comunicação ou de uma técnica substancialmente diferente – como o posicionamento de produtos em filmes ou programas de televisão, ou o uso de endossos de celebridades – é uma inovação de *marketing* (Manual de Oslo, 2005, p. 60-61).

A incorporação dos vídeos às atividades de capacitação funcional e de relacionamento com o público externo e com outras instituições possibilita que os DVDs e o canal no YouTube sejam enquadrados como uma inovação organizacional, que “é a implementação de um novo método organizacional nas práticas de negócios da empresa, na organização do seu local de trabalho ou em suas relações externas” (Manual de Oslo, 2005, p. 61). Dentre as quatro categorias de inovação tipificadas por esse manual, a “organizacional” é a que melhor qualifica o projeto de vídeos do MPSC. Um dos requisitos para classificar uma inovação nesta categoria é a “implementação de um método organizacional... que não tenha sido usado anteriormente na empresa e que seja o resultado de decisões estratégicas tomadas pela gerência” (Manual de Oslo,

2005, p. 62). Além disso, o uso dos vídeos em treinamentos e eventos internos passou a ser uma nova prática interna de aprendizado e compartilhamento de conhecimento.

Os vídeos também foram incorporados como um novo método organizacional de relações externas, o que é uma característica típica da inovação organizacional, ao possibilitar uma nova frente de relacionamento com pelo menos duas instituições estratégicas para o MPSC: a Assembleia Legislativa (ALESC) e a Secretaria de Estado da Educação (SED). O MPSC assinou protocolos de intenção com as duas instituições iniciando parcerias para a utilização dos vídeos. Pelo acordo assinado com a SED, os vídeos passaram a fazer parte das atividades curriculares e extracurriculares do ensino fundamental e do ensino médio das escolas estaduais. O acordo com a ALESC viabiliza a exibição dos vídeos na grade de programação da TVAL, a TV legislativa, transmitida por todas as operadoras de TV por assinatura. Com isso, as relações institucionais entre MPSC, ALESC e SED passaram a ser desenvolvidas, também, nas áreas da educação e da informação de utilidade pública, que não são as primeiras áreas de atuação entre as três instituições. Foram criados, assim, novos canais de colaboração, o que é uma das finalidades da implementação de uma inovação organizacional (Manual de Oslo, 2005, p. 63).

## Os quatro movimentos em um canal inovador de comunicação

Esquemáticamente, o projeto de vídeos do MPSC resultou de quatro movimentos desencadeados a partir de uma percepção interna (da administração da organização) sobre a sua necessidade de comunicação externa (com o público), mas que também revelou a necessidade de comunicação interna (da instituição com os servidores e membros, e entre o quadro de servidores e membros).

O primeiro movimento é o de “percepção”. No caso do Ministério Público de Santa Catarina, esse movimento partiu da administração da instituição, a partir da Procuradoria-Geral de Justiça (PGJ) e da Coordenadoria de Comunicação Social (COMSO), que é diretamente subordinada ao gabinete do Procurador-Geral de Justiça. Trata-se do resultado da leitura e interpretação de sinais externos espontâneos, coletados de forma organizada ou não. Esses

sinais podem ser emitidos pelo cliente, ou seja, o público; pelos sistemas de comunicação da sociedade, como os noticiários; e mesmo através de pesquisas de opinião.

O segundo movimento é o da “reação” à “percepção”, que, neste caso, foi a determinação, por parte da Procuradoria Geral de Justiça (PGJ), para que o setor de comunicação, a COMSO, implementasse um projeto que tornasse a função institucional do MP mais conhecida pelo público. A reação do MPSC à constatação de que a mídia aborda quase que exclusivamente a atuação dos promotores de Justiça em casos criminais de grande impacto foi através do projeto *VideO Seu Direito*: a produção de vídeos institucionais educativos.

A “resposta institucional” foi a solução encontrada pela organização para um problema específico de comunicação: não basta produzir o conteúdo que pode mudar a imagem da instituição, é preciso encontrar os meios para disseminá-lo. Para o MPSC, a solução foi a distribuição de vídeos em DVDs a públicos definidos e através de um canal próprio no YouTube, como alternativa a uma emissora de TV, que estaria fora do alcance legal e econômico da instituição.

O “reflexo” é o impacto gerado pela introdução de um sistema de comunicação novo e independente. É interessante destacar que a organização não tem como prever exatamente esse impacto, ela apenas aguarda resultados. O objetivo do MPSC era projetar uma imagem institucional ao público externo para gerar um novo conhecimento a respeito da organização. Mas, como em um espelho de duas faces, a imagem emitida pela instituição gerou um reflexo, que acabou sendo percebido por ela, provocando reações internas a essa imagem.

Os impactos da experiência sobre a comunicação e imagem da instituição se refletiram nos ambientes comunicacionais externo e interno e também na cultura da organização. A inovação trouxe à tona uma deficiência que antes não era percebida internamente: a dificuldade de realmente se fazer entender pelo público externo e, inclusive, pelo público interno.

Os reflexos da iniciativa inovadora provocaram, na instituição, a descoberta de novas formas de se comunicar e até mesmo novos usos de uma mídia produzida internamente. Além disso, induziu a uma reflexão sobre a necessidade de a instituição tornar-se mais clara e transparente ao público. O retorno da nova forma de se comunicar, como as manifestações espontâneas do públi-

co nas audiências, a apropriação dos vídeos como elemento integrante das solenidades e cursos oficiais e os acessos e incorporações dos vídeos no YouTube hoje servem como orientadores para as novas produções e retroalimentam o sistema.

## Um modelo de gestão da inovação em comunicação pública

Ao adotar a produção e distribuição de vídeos institucionais como uma ferramenta de gestão do conhecimento, o Ministério Público de Santa Catarina encontrou uma solução que atende às suas necessidades específicas e que pode servir de modelo para outras organizações. No entanto, para estas, a mesma solução pode não ser a mais adequada. Em uma organização voltada para o atendimento ao público rural, por exemplo, com maior afinidade com o rádio e acesso restrito à internet, um canal de vídeos na web não é recomendado. A contribuição da experiência do MPSC está na aplicação de um modelo de gestão de inovação em comunicação institucional que pode ser reproduzido de acordo com as especificidades de cada organização. O experimento demonstrou que processos de inovação já reconhecidos e consolidados em empresas privadas podem ser introduzidos na administração pública.

Segundo o Temaguide (1999), existem três modelos de gestão da inovação e da tecnologia que podem ser seguidos em conjunto ou isoladamente. A experiência do MPSC encaixa-se perfeitamente no primeiro modelo, que mostra os elementos-chave de inovação. O modelo foi detectado em inovações implementadas com êxito por diversas empresas e compreende cinco ações básicas: vigiar, focalizar, capacitar, implementar e aprender. Esse modelo pode variar de acordo com a natureza, o tamanho, o ramo de atividades e os recursos da organização. No caso do MPSC, é possível detectar facilmente esses elementos nos quatro movimentos de implementação do projeto *VideO Seu Direito* já descritos.

No processo de vigiar, a organização explora e busca no ambiente externo os sinais de que uma inovação está por ocorrer ou se faz necessária para responder a determinadas necessidades, novas ou antigas. A inovação pode dar-se por necessidade ou por oportunidade. No primeiro caso, uma organização se vê obrigada a inovar simplesmente porque o ambiente concorrencial está

evoluindo ou em processo de mudança radical e a empresa não tem outra alternativa a não ser acompanhar as inovações. No segundo caso, a mudança no ambiente concorrencial gera oportunidades para solucionar antigos problemas como, por exemplo, uma mudança no marco regulatório de um ramo de atividade ou a invenção de um novo equipamento (Temaguide, 1999, p. 35-37). O Ministério Público de Santa Catarina é uma instituição pública que tem garantida a sua manutenção através de recursos públicos determinados por lei. Portanto, monitorar o ambiente externo não tem como objetivo garantir a sua sobrevivência econômica, mas sim, ocupar espaços estratégicos para a sua atividade fim. Foi o que ocorreu no movimento de “percepção”, quando a administração constatou, através de pesquisas de opinião, do monitoramento dos noticiários e do contato direto com o público, a necessidade de encontrar uma maneira mais simples e eficiente de se comunicar com a sociedade. Também foi nesse movimento que a administração do MPSC percebeu as oportunidades trazidas pela evolução tecnológica para quem pretende utilizar o vídeo como um meio de comunicação: a redução de custos de equipamentos de gravação e edição, e o acesso a novos meios de distribuição.

O próximo processo-chave da inovação é o de “focalizar”, isto é, definir qual será a resposta estratégica da organização às ameaças que necessitam de uma iniciativa inovadora ou às oportunidades de inovação. É nessa etapa que a administração decide quais recursos deve destinar ao projeto, qual a direção que este deve seguir (Temaguide, 1999, p. 27). O processo de “focalizar” exige um exercício estratégico que deve atender a três fatores decisivos para o sucesso do empreendimento:

- 1) Análise estratégica: o que podemos fazer e por quê?
- 2) Escolha estratégica: o que vamos fazer e por quê?
- 3) Planejamento estratégico: como vamos levar nossas escolhas à prática com sucesso? (Temaguide, 1999, p. 42).

A resposta a essas questões determinará, sobretudo, se o empreendimento a ser implementado poderá ser mantido pela organização sem riscos de ser interrompido antes de apresentar os primeiros resultados positivos ou, em caso de insucesso, sem ameaçar a própria organização. É preciso que a iniciativa se encaixe à capacidade da organização de implementá-lo (Temaguide, 1999, p. 42).

O terceiro processo chave é a “capacitação” da organização para imple-

mentar o empreendimento inovador. Isso pode ocorrer através de um processo de pesquisa e desenvolvimento interno ou através da importação de tecnologia e de contratação de recursos humanos (Temaguide, 1999, p. 47).

No caso do MPSC, esses dois processos ocorreram durante o movimento de “reação”, quando foi elaborado o projeto *Vídeo Seu Direito*. Durante a elaboração do projeto, as perguntas fundamentais foram respondidas: o MPSC deveria investir na produção de vídeos institucionais educativos, com recursos próprios e dentro dos limites da infraestrutura de equipamentos e de pessoal disponível, sem o aporte significativo de novos recursos antes dos primeiros resultados do empreendimento (MPSC, 2008a). Os vídeos deveriam ser produzidos pela Coordenadoria de Comunicação Social (COMSO), com os equipamentos já disponíveis, e distribuídos em DVDs, cujo custo poderia ser arcado pela instituição mesmo se não houvesse a doação pela Receita Federal, e através de um canal no YouTube, cuja utilização não exigiria investimento adicional algum. Para a elaboração do projeto, foi contratado um jornalista com experiência em televisão e em educação, para ocupar uma vaga que estava aberta na COMSO – portanto, sem a necessidade de novos investimentos em pessoal.

A “capacitação” da instituição para o empreendimento em inovação e o exercício estratégico, um processo da etapa “focalizar” (Temaguide, 1999) deram-se, portanto, no movimento de “reação”, quando o projeto *Vídeo Seu Direito* respondeu a cada uma das perguntas apresentadas anteriormente:

- 1) O que o MPSC pode fazer e por quê? Comunicar-se de maneira mais acessível com o cidadão através de vídeos educativos, pois a maioria da população não compreende a linguagem jurídica ou tem interesse ou afinidade com as mídias escritas.
- 2) O que o MPSC fará e por quê? Produzir vídeos institucionais e educativos que serão distribuídos aos promotores de justiça, às escolas, TVs públicas e publicados em um canal próprio no YouTube. Desta forma, o MPSC cria um sistema independente de distribuição de seus vídeos, que certamente não encontrarão espaço na grade de programação das emissoras comerciais.
- 3) Como o MPSC executará a ideia com sucesso? Produzindo os vídeos com os recursos já disponíveis, a custo mínimo, aproveitando inclusive doações da Receita Federal. Os maiores investimentos se-

rão aplicados somente após a experiência comprovar a sua eficácia.

A “implementação”, o quarto processo-chave da inovação, é a etapa mais crítica, pois é nesse momento que começam a surgir os imprevistos e as dificuldades inerentes a qualquer execução de uma experiência nova para uma organização. Por mais planejada que seja essa ação, sua execução provoca o surgimento de necessidades e obstáculos não previstos, assim como resultados que, embora calculados, podem apresentar-se de maneira imprevisível. A criatividade e o trabalho em rede são algumas ferramentas importantes nessa etapa (Temaguide, 1999, p. 49-53).

No MPSC, a “implementação” foi a “resposta institucional”: os vídeos institucionais e educativos, distribuídos em DVDs e pelo canal próprio no YouTube. Nessa etapa, começaram a surgir os imprevistos, que foram resolvidos com criatividade e através de um trabalho em rede. Quando ficou claro que os equipamentos de gravação do MPSC não estavam em condições de operar fora da instituição, a solução foi encontrada com a ajuda da Coordenação de Tecnologia da Informação (COTEC), responsável pela operação da TV WEB do MPSC, que havia recebido um lote de apreensões da Receita Federal para analisar o que seria de interesse da instituição. Foi através da COTEC que a câmera utilizada para as gravações dos vídeos chegou até a COMSO. A COTEC também colaborou ativamente com o suporte aos equipamentos de edição da COMSO. Externamente, houve a colaboração da Assessoria de Comunicação Social do TRT da 12ª Região, em diversas situações: como uma consultoria técnica informal e até mesmo cedendo o estúdio para a gravação de uma narração. Ainda hoje, os contatos entre a COMSO e a Assessoria de Comunicação do TRT são frequentes.

O quinto processo da inovação é a “aprendizagem”. A inovação está relacionada ao conhecimento, e aprender é um processo fundamental para a construção do conhecimento. A implementação de uma iniciativa ou de uma tecnologia inovadora não faz sentido se a organização que empreendeu a iniciativa não aprende com isso. A aprendizagem é um processo constante, que retroalimenta a inovação: a organização pode aprender a desenvolver ou dominar uma nova tecnologia; ou pode aprender a gerenciar e a desenvolver um processo de inovação ou de mudança tecnológica (Temaguide, 1999, p. 57).

A “aprendizagem” não é um processo estanque, nem o ponto final de uma iniciativa inovadora. É um processo contínuo, que influencia o desenvolvi-

mento e a evolução da inovação desenvolvida. No caso do MPSC, os “reflexos” da introdução do vídeo e do canal do YouTube como ferramentas de comunicação indicam que o processo de aprendizagem organizacional está em andamento. A instituição incorporou os vídeos e adotou o canal no YouTube como ferramentas legítimas para a comunicação interna e externa. A inovação revelou a necessidade de aproveitamento das oportunidades que a evolução das tecnologias de informação e comunicação oferecem para a criação de canais independentes para a comunicação com o público, em complemento ao sistema de mídia comercial.

# Conclusões

## Contribuições para projetos de comunicação

O estudo das mídias sociais é recente e o ambiente comunicacional em que esses sistemas emergentes estão inseridos ainda apresenta um constante e acelerado processo de evolução. São raros os estudos de longo prazo que acompanham uma experiência como a empreendida no Ministério Público de Santa Catarina, sendo que nenhum caso similar foi encontrado durante a pesquisa que originou este livro.

A produção e a distribuição de vídeos não são atividades-fim do Ministério Público, mas foram viáveis devido às oportunidades geradas pela digitalização do ambiente comunicacional: a redução dos custos de aquisição de equipamentos para a gravação e edição e a facilidade de acesso aos meios de publicação e distribuição de vídeos. A opção pelo YouTube deveu-se à gratuidade do serviço e ao alcance e popularidade do portal.

Este trabalho comprovou como é viável para uma organização pública criar um sistema próprio de comunicação em vídeo usando os sistemas emergentes de comunicação, mais precisamente as mídias sociais. As mídias sociais e as redes sociais estão sendo cada vez mais utilizadas por organizações públicas e privadas como meios de construção de relacionamentos com os seus públicos estratégicos. O que se verifica é um gradativo incremento de esforços e recursos de comunicação organizacional e institucional nas redes sociais, que passam a dividir as atenções das organizações com as mídias tradicionais.

Por sua vez, a mídia tradicional tem atuado, cada vez mais, focando as mídias e redes sociais como um espaço de ressonância de seu conteúdo. Segundo a *Proxxima*, uma publicação *on line* do grupo *Meio & Mensagem*, no primeiro semestre de 2012, foram registradas mais de 350 milhões de conversações e interações relacionadas a programas de TV dos Estados Unidos no Twitter, Facebook e outras redes. Somente em junho, houve mais de 81 milhões de conversações e interações, um crescimento de 15% em relação a maio, e de 681%, comparado a junho de 2011.

O ambiente digital de comunicação atingiu diretamente os mecanismos de controle das emissoras de TV sobre a oferta de conteúdo. A convergência digital possibilitou a emergência de novos sistemas de produção e distribuição

de vídeo, o que, no ambiente analógico, era praticamente um monopólio das emissoras de TV. A partir de uma visão sistêmica, é possível compreender os pontos mais vulneráveis do meio TV às mudanças ambientais e às oportunidades que essas mudanças oferecem ao surgimento de novas formas de comunicação em vídeo: a quebra dos mecanismos de controle da produção e distribuição de vídeo; a crescente popularização dos equipamentos de gravação, de edição e de transmissão/publicação; e a alfabetização do público para a produção e consumo de conteúdo audiovisual.

Na década de 1990, a partir da segunda metade, a TV por assinatura impactou sobre a qualidade da programação da TV aberta apesar de ter uma participação inferior a 5% do total dos domicílios com televisores e estar concentrada nos grandes centros urbanos. O que ocorreu foi o surgimento de uma alternativa de segmentação de público que possibilitou ao mercado publicitário comunicar-se de forma mais direta com o consumidor de maior poder aquisitivo. Já não era mais preciso anunciar artigos de luxo em programas de grande audiência na TV aberta, ou seja, não era preciso comprar um espaço comercial dirigido a milhões de espectadores para atingir apenas milhares. Como consequência, houve uma popularização da programação, pois as emissoras agora deveriam concentrar-se no público-alvo dos anunciantes de produtos voltados às classes de baixo poder aquisitivo.

A internet potencializou a possibilidade de segmentação de público e passou a ser uma alternativa a organizações que sempre procuraram ocupar espaços na TV como fonte de informação ou como anunciantes. A distribuição de vídeos em redes sociais proporciona o estabelecimento de relações com o público que vão além da mera transmissão de informação de caráter jornalístico ou promocional. O vídeo, nas redes sociais, possibilita a disseminação do conhecimento institucional.

Mas é preciso, também, permanecer atentos. O YouTube, solução adotada pelo MPSC para a publicação de seus vídeos, pertence à uma organização privada e estrangeira, o Google, e a internet está nas mãos das empresas de telecomunicações. Isso pode levar a questionamentos que, na instância final, podem sugerir a privatização de um serviço público. O acesso pago à internet é um dos argumentos mais utilizados, nesse sentido, pelos defensores da TV. Quanto a isso é preciso refletir sobre a real gratuidade da TV aberta brasileira. As emissoras comerciais são sustentadas pela publicidade que, em última

análise, é paga pelo consumidor dos produtos anunciados. Além disso, toda a família com um televisor em casa investe no aparelho receptor e na energia elétrica consumida. A rede pública de TV, que está em fase de implementação, também não será gratuita ao espectador, na medida em que ele também é um contribuinte e as emissoras públicas são mantidas, no Brasil, pelo dinheiro de impostos e contribuições. Também cabe, aqui, lembrar que o principal exemplo de TV pública no mundo, a britânica BBC, é custeada por taxas pagas pelos proprietários de aparelhos receptores de TV. Não há gratuidade, em última análise, no acesso a qualquer serviço de informação e entretenimento.

A experiência apresentada aqui resultou em um modelo para a criação de um sistema de comunicação que aproveite as oportunidades emergentes do ambiente digital de comunicação. A proposta partiu do pressuposto de que os meios tradicionais de comunicação social – em especial a televisão –, típicos do ambiente analógico, restringem as possibilidades de uma organização ocupar os espaços necessários para comunicar-se com os seus diferentes públicos da maneira mais adequada às suas necessidades de comunicação institucional.

O passo a passo para introduzir uma ferramenta que inove os processos e meios de comunicação são válidos para qualquer organização: como identificar as necessidades específicas de comunicação não atendidas pela mídia tradicional; como desenvolver um projeto piloto sustentável, que não corra o risco de ser interrompido por escassez de recursos; como prospectar as oportunidades do ambiente de comunicação; como inserir a inovação na cultura organizacional; e como avaliar os resultados e criar mecanismos de feedback que permitam a constante melhoria e evolução do projeto.

Neste trabalho, foram pesquisadas experiências de comunicação baseadas em redes sociais e mídias sociais. Os exemplos apresentados no quarto capítulo - “Da radiodifusão ao ciberespaço: produção e distribuição de vídeo no ambiente de convergência digital” - abrangem ONGs, instituições de ensino e de pesquisa, comunidades virtuais e a bem-sucedida campanha que levou Barak Obama à presidência dos Estados Unidos. O ponto em comum, em tais iniciativas, é o fato de que, em todos os casos, o espaço ocupado na mídia tradicional para debater e divulgar os temas de interesse dessas organizações não atende às suas necessidades de comunicação institucional. No caso de Barak Obama, ele não contava com o apoio dos grandes veículos de imprensa norte-americanos – principalmente nas prévias – e utilizou as redes sociais para

construir a sua base de apoio, inclusive financeiro, enquanto os demais candidatos sustentaram suas campanhas – primeiro nas prévias e depois na campanha presidencial – na mídia tradicional.

A solução encontrada, nos casos relatados, foi atuar nas redes sociais através de mídias colaborativas, ou mídias sociais, ou seja, dos típicos sistemas de comunicação emergentes do ambiente digital. A possibilidade de uso de mídias sociais, fenômeno emergente da Web 2.0 para a comunicação institucional, foi apresentada como base para a experiência do Ministério Público de Santa Catarina de implementar um canal no YouTube.

A produção dos vídeos e sua publicação no YouTube, em um canal próprio, exigiu identificar as necessidades de comunicação do MPSC que não são atendidas pelos meios hegemônicos de comunicação, especialmente a televisão. Não havia sentido em empreender esforços e investimentos para a produção própria de vídeos, se o conteúdo não viesse a suprir essas necessidades ou, ainda pior, apenas reproduzisse as mesmas informações que costumam ser publicadas pelos meios tradicionais.

A emergência das redes e mídias sociais está construindo uma nova esfera pública para a disseminação do conhecimento a respeito de uma organização. Embora o modelo possa ser adotado por empresas privadas, a experiência contribuiu especialmente para a comunicação institucional de organizações públicas e ONGs, ao demonstrar a aplicação de elementos de inovação originados da iniciativa privada. Isso demonstrou a viabilidade de uma organização pública ser empreendedora, ainda que com baixos recursos e sob as “amarras” legais para investimentos na mesma velocidade dos realizados pela iniciativa privada, em áreas de alta concorrência como a comunicação. A tipificação das iniciativas de inovação apontou as etapas necessárias para a implementação de processos e produtos inovadores em um órgão público. Com esse modelo, é possível traçar objetivos e mensurar resultados de projetos inovadores, além de oferecer uma referência, experimentada, para a aplicação de iniciativas inovadoras na gestão do conhecimento em uma organização pública.

## Referências

- ANDERSON, Chris. *A cauda longa: do mercado de massa para o mercado de nicho*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.
- ARNAUD, Celia H. *A mew science channel*. Chemical & Engineering News, v. 85, n. 26, 25 jun. 2007.
- BALDISSERA, Rudimar. *A teoria da complexidade e novas perspectivas para os estudos de comunicação organizacional*. In: KUNSCH, Margarida Maria Krohling (Org.). *Comunicação organizacional: histórico, fundamentos e processos*. v. 1. São Paulo: Saraiva, 2009, p. 135-164.
- BAZZO, Walter A.; PEREIRA, Luiz Teixeira. *Introdução à engenharia: conceitos, ferramentas e comportamentos*. 2. ed. Florianópolis: UFSC, 2008.
- BECKER, Valdecir; MONTEZ, Carlos. *TV digital e interativa: conceitos, desafios e perspectivas para o Brasil*. Florianópolis: I2TV, 2004.
- BERTALANFFY, Ludwig Von. *Teoria geral dos sistemas: fundamentos, desenvolvimento e aplicações*. Petrópolis, RJ: Vozes, 2008.
- BOLAÑO, César R. S. *Mercado brasileiro de televisão*. São Paulo: EDUC, 2004.
- BOURDIEU, Pierre. *Sobre a televisão*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1997.
- BRASIL. Ministério das Comunicações. Anatel. Resolução n. 284, de 7 dez. 2001. *Aprova o regulamento técnico para a prestação e serviço de radiodifusão de sons e imagens*. Disponível em: <anatel.gov.br>. Acesso em: 29 mar. 2009.
- BRASIL. Casa Civil. Decreto n. 4.901, 26 nov. 2003. *Institui o sistema brasileiro de televisão digital e dá outras providências*. Disponível em: <planalto.gov.br>. Acesso em: 29 mar. 2009.
- BRASIL. Casa Civil. Decreto n. 5.820, 29 jun. 2006. *Dispõe sobre a implantação do SBTVD-T*. Disponível em: <planalto.gov.br>. Acesso em: 26 mar. 2009.
- BRIGGS, Asa; BURKE, Peter. *Uma história social da mídia: de Gutenberg à internet*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2004.
- CASTELLS, Manuel. *A sociedade em rede*. v. 1. São Paulo: Paz e Terra, 2003.
- CASTELLS, Manuel. *A galáxia da internet: reflexões sobre a internet, os negócios e a sociedade*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2003a.
- CPQD. Centro de Pesquisa e Desenvolvimento em Telecomunicações. *Panorama mundial de modelos de exploração e implantação*. 5 maio 2005.

Funttel. Disponível em: <fndc.org.br/>. Acesso em: 13 out. 2008.

CROCOMO, Fernando A. *TV digital e interativa: a comunidade manda notícias*. Florianópolis: UFSC, 2007.

DIZARD, Wilson. *A nova mídia: a comunicação de massa na era da informação*. 2. ed. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2000.

DONATON, Scot. *Publicidade + entretenimento: porque estas duas indústrias precisam se unir para garantir a sobrevivência uma da outra*. São Paulo: Cultrix, 2007.

DONOS DA MÍDIA. *Projeto experimental*. Disponível em: <donosdamidia.com.br> Acesso em: 28 fev. 2009.

FEDERICO, Maria E. B. *História da comunicação*. Petrópolis, RJ: Vozes, 1982.

FELITTI, Guilherme. *Lila King detalha impacto da web no jornalismo da CNN*. Blog Ideia 2.0. IDG Now!, 11 set. 2008. Disponível em: <idgnow.uol.com.br>. Acesso em: 30 set. 2008.

FERRARETTO, Elisa K.; FERRARETTO, Luiz A. *Assessoria de imprensa: teoria e prática*. 5. ed. São Paulo: Summus, 2009.

FRIEDMAN, Max P. *Simulacrobama: the mediated election of 2008*. Journal of American Studies, v. 43, n. 2, 2009.

GIACOMINI FILHO, Gino. *As organizações no contexto da comunicação voltada para a inovação*. In: CAPRINO, Mônica P. (Org.). *Comunicação e inovação: reflexões contemporâneas*. São Paulo: Paulus, 2008, p. 127-160.

GREENE, E. A. *et all. Using web 2.0 (YouTube) to reach extension clientele*. Journal of Equine Veterinary Science, v. 29, 5 maio 2009, p. 439-440.

GREENGARD, Samuel. *The first internet president*. Communications of the ACM, v. 52, n. 2, fev. 2009, p. 16-18.

GREGORY, Sam. *Cameras everywhere: ubiquitous video documentation of human rights, new forms of video advocacy, and considerations of safety, security, dignity and consent*. Journal of Human Rights Practice, jun. 2010, p. 1-17.

JENKINS, Henry. *Cultura da convergência*. São Paulo: Aleph, 2008.

JOHNSON, Steven. *Cultura da interface: como o computador transforma nossa maneira de criar e comunicar*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2001.

JOHNSON, Steven. *Emergência: a vida integrada de fórmicas, cérebros, cidades e softwares*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2003.

- KELLY, Kevin. *We are the web*. Wired, 2005. Disponível em <wired.com>. Acesso em: 13 mar. 2009.
- KUNSCH, Margarida M. K. *Percursos paradigmáticos nos estudos da comunicação organizacional*. In: \_\_\_\_\_ (Org.). *Comunicação organizacional: histórico, fundamentos e processos*. v. 1 São Paulo: Saraiva, 2009, p. 63-89.
- LAGE, Nilson. *Ideologia e técnica da notícia*. Florianópolis: Insular, 2001.
- LARISCY, Ruthann W. *et al.* *An examination of the role of online social media in journalists source mix*. *Public Relations Review*, v. 35, 3. ed, set. 2009, p. 314-316.
- LEAL FILHO, Laurindo. *A TV pública*. In: BRUCCI, Eugênio (Org.). *A TV aos 50 anos*. São Paulo: Fundação Perseu Abramo, 2000.
- LEAL FILHO, Laurindo. *A TV sob controle: a resposta da sociedade ao poder da televisão*. São Paulo: Summus, 2006.
- LEMONS, André. *Anjos interativos e retribalização do mundo: sobre interatividade e interfaces digitais*. Salvador: Universidade Federal da Bahia, 1997. Disponível em: <facom.ufba.br>. Acesso em: 13 ago. 2005.
- LÉVY, Pierre. *As tecnologias da inteligência: o futuro do pensamento na era informática*. Rio de Janeiro: 34, 1993.
- LÉVY, Pierre. *A inteligência coletiva: por uma antropologia do ciberespaço*. 3. ed. São Paulo: Loyola, 2000.
- LIMA, Venício A. de; LOPES, Cristiano Aguiar. *Rádios comunitárias: coronelismo eletrônico de novo tipo (1999-2004)*. São Paulo: Observatório da Imprensa, 2007. Disponível em: <observatorio.com.br> Acesso em: 3 mar. 2009.
- LO, Alto S. *et al.* *YouTube: a gauge of public perception and awareness surrounding epilepsy*. *Epilepsy & Behavior*, v. 17, 4. ed., abr. 2010, p. 541-545.
- MANUAL DE OSLO. *Diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação*. OCDE; Eurostat. 2005. Disponível em: <finep.gov.br>. Acesso em: 10 jan. 2009.
- MATTOS, Sérgio. *A televisão no Brasil: 50 anos de história*. Salvador: Ianamá, 2000.
- MATTOS, Sérgio. *História da televisão brasileira: uma visão econômica, social e política*. 2. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2002.
- MCLUHAN, Marshall. *Os meios de comunicação como extensões do homem*. 20. ed. São Paulo: Cultrix, 2005.
- MEDITSCH, Eduardo; RIBEIRO, Ângelo. *O chat da internet como*

*ferramenta para o radiojornalismo participativo: uma experiência de interatividade com o uso da convergência na CBN-Diário AM de Florianópolis.* Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação, 29. Brasília: 2006.

MEDITSCH, Eduardo; RIBEIRO, Ângelo. *O futuro no passado: o rádio e a TV digitais na contramão da webergência.* Comunicação e Sociedade, ano 29, n. 48, 1. sem. 2007. São Bernardo do Campo, SP: Umesp, 2007.

MEIJER, Albert; THAENS, Marcel. *Alignment 2.0: strategic use of new internet in government.* Government Information Quarterly, n. 27, 2010, p. 113-121.

MORAES, Dênis de. *O planeta mídia: tendências da comunicação na era global.* Campo Grande: Letra Livre, 1998.

MORAIS, Fernando. *Chatô: o rei do Brasil, a vida de Assis Chateaubriand.* São Paulo: Companhia das Letras, 1994.

MPSC. Ministério Público de Santa Catarina. *Projeto para implementação de produção de audiovisuais no MPSC.* Florianópolis, 2008a.

MPSC. Procuradoria-Geral de Justiça. *Vídeos vão explicar direitos do cidadão e a função social do Ministério Público de Santa Catarina.* Disponível em: <intranet.mp.sc.gov.br>. Acesso em: 14 jul. 2008.

MPSC. Procuradoria-Geral de Justiça. *Relatório de gestão institucional, 2009.* Disponível em: <mp.sc.gov.br>. Acesso em: 20 maio 2010.

O ESTADO DE S. PAULO. *Conheça a “TV a gato” do século 21.* Disponível em: <redetec.org.br> Acesso em: 30 ago. 2007.

O'REILLY, Tim. *What is web 2.0: design patterns and business models for the next generation of software.* Communications & Strategies, n. 65, 2007, p. 18-37.

PATERNOSTRO, Vera Íris. *O texto na TV: manual de telejornalismo.* Rio de Janeiro: Elsevier, 1999.

PRIMO, Alex. *Interação mediada por computador: comunicação, cibercultura, cognição.* Porto Alegre: Sulina, 2007.

PEJ. *Project for excellence in journalism.* 2004-2012. Disponível em: <stateofthenewsmedia.org>. Acesso em: 10 jan. 2007.

REZENDE, Guilherme Jorge de. *Telejornalismo no Brasil: um perfil editorial.* São Paulo: Summus, 2000.

RIBEIRO, Ângelo Augusto. *A TV digital como instrumento para a universalização do conhecimento.* Dissertação (Mestrado em Engenharia de

Produção). Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2004.

RIBEIRO, Ângelo Augusto. *A televisão e a concorrência digital: o fim do monopólio do vídeo*. Estudos em Jornalismo e Mídia. Ano 4, n. 2, jul./dez. 2007.

SANT'ANNA, Francisco. *Mídia das fontes: o difusor do jornalismo corporativo*. 2. ed. Brasília: Casa das Musas, 2008.

SEVCENKO, Nicolau. *A corrida para o século XXI: no loop da montanha russa*. São Paulo: Companhia das Letras, 2001.

STRAUBHAAR, Joseph; LAROSE, Robert. *Comunicação, mídia e tecnologia*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

STROSS, Randall. *YouTube wants you to sit and stay awhile*. The New York Times, 28 maio 2010. Disponível em: <nytimes.com>. Acesso em: 2 jun. 2010.

TEMAGUIDE. *Pautas metodológicas em gestión de la tecnología y de la innovación para empresas*. Fundación Cotec para La Innovación Tecnológica. Madrid, 1999.

TERRA. *Cada vez mais americanos veem TV pela internet*. Disponível em: <tecnologia.terra.com.br>. Acesso em: 10 jan. 2007.

TORQUATO, Gaudêncio. *Tratado de comunicação organizacional e política*. São Paulo: Cengage Learning, 2009.

TRAQUINA, Nelson. *Teorias do jornalismo: porque as notícias são como são*. v. 1. Florianópolis: Insular, 2004.

UM DIA NO JN. *Jornal Nacional 35 anos*. Rio de Janeiro: Globo Vídeo e Som Livre, 2004. DVD.

VIZEU, Alfredo. *O lado oculto do telejornalismo*. Florianópolis: Calandra, 2005.

VIZEU, Alfredo. *Telejornalismo: das rotinas produtivas à audiência presumida*. Em: VIZEU, Alfredo et all (Orgs.). *Telejornalismo: nova praça pública*. Florianópolis: Insular, 2006.

WALCZYK, Tine. *Google video: just another video sharing site?* Journal of Library Administration, v. 47, p. 175-181, 2008. Disponível em: <haworthpress.com>. Acesso em: 1 jun. 2010.

WARSCHAUER, Mark; GRIMES, Douglas. *Audience, authorship, and artifact: the emergente semiotics of web 2.0*. Annual Review of Applied Linguistics, v. 27, mar. 2007, p. 1-23.

WOLTON, Dominique. *Internet, e depois?* Porto Alegre: Sulina, 2003.

## Autor

**Ângelo Augusto Ribeiro** é mestre e doutor na área de Mídia e Conhecimento pela UFSC. Jornalista desde 1984, formado pela UFRGS, com atuação em veículos impressos e como repórter e apresentador de TV. Responsável pela criação e implantação do primeiro canal institucional de uma unidade do Ministério Público brasileiro no YouTube (MPSC). Atua como pesquisador e professor de telejornalismo, TV e comunicação organizacional, desde 2001, nos principais cursos de Jornalismo e Comunicação Social de Santa Catarina e em programas de pós-graduação. Leciona e pesquisa temas como TV digital, convergência tecnológica, telejornalismo, comunicação institucional, redes sociais e mídias digitais.