

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA E
GESTÃO DO CONHECIMENTO**

ÂNGELO AUGUSTO RIBEIRO

**PRODUÇÃO E DISTRIBUIÇÃO DE VÍDEOS INSTITUCIONAIS
PARA DISSEMINAR CONHECIMENTO: A EXPERIÊNCIA DO
MINISTÉRIO PÚBLICO DE SANTA CATARINA NO YOUTUBE**

TESE DE DOUTORADO

**FLORIANÓPOLIS
DEZEMBRO, 2010**

Catálogo na fonte pela Biblioteca Universitária da
Universidade Federal de Santa Catarina

R484p Ribeiro, Ângelo Augusto

Produção e distribuição de vídeos institucionais para disseminar conhecimento [tese] : a experiência do Ministério Público de Santa Catarina no YouTube / Ângelo Augusto Ribeiro; orientador, Eduardo Barreto Vianna Meditsch. – Florianópolis, SC, 2010.

243 p.: il., grafs., tabs., +; 2 DVDs

Tese (doutorado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico. Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento.

Inclui referências

1. Engenharia e gestão do conhecimento.
2. Sites da Web.
3. Televisão digital.
4. Mídia.
5. Interatividade.
6. Comunicação de massa - Aspectos sociais. I. Meditsch, Eduardo. I. Universidade Federal de Santa Catarina. Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento. III. Título.

CDU 659.2

ÂNGELO AUGUSTO RIBEIRO

**PRODUÇÃO E DISTRIBUIÇÃO DE VÍDEOS INSTITUCIONAIS
PARA DISSEMINAR CONHECIMENTO: A EXPERIÊNCIA DO
MINISTÉRIO PÚBLICO DE SANTA CATARINA NO YOUTUBE**

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento da Universidade Federal de Santa Catarina como requisito parcial para a obtenção do Grau de Doutor em Engenharia e Gestão do Conhecimento na área de Mídia e Conhecimento.

Orientador: Prof. Eduardo Vianna Meditsch, Dr.

Co-orientador: Roberto Carlos dos Santos Pacheco, Dr.

**FLORIANÓPOLIS
DEZEMBRO, 2010**

ÂNGELO AUGUSTO RIBEIRO

**PRODUÇÃO E DISTRIBUIÇÃO DE VÍDEOS INSTITUCIONAIS
PARA DISSEMINAR CONHECIMENTO: A EXPERIÊNCIA DO
MINISTÉRIO PÚBLICO DE SANTA CATARINA NO YOUTUBE**

Esta tese foi julgada e aprovada como requisito parcial para a obtenção do grau de Doutor em Engenharia e Gestão do Conhecimento no Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento da Universidade Federal de Santa Catarina.

Florianópolis, 10 de dezembro de 2010.

Roberto Carlos dos Santos Pacheco, Dr.
Coordenador do Curso

Banca examinadora:

Prof. Eduardo Vianna Meditsch, Dr.
Orientador
Universidade Federal de Santa Catarina

Prof. Neri dos Santos, Dr.
Universidade Federal de Santa Catarina

Prof.^{ra}. Cosette Castro, Dra.
Universidade Católica de Brasília

Prof. Fernando Antônio Crocomo, Dr.
Universidade Federal de Santa Catarina

Prof. Luiz Artur Ferraretto, Dr.
Universidade de Caxias do Sul

Prof.^a Marina Keiko Nakayama, Dra.
Universidade Federal de Santa Catarina

AGRADECIMENTOS

Eu não chegaria ao fim deste trabalho, sem o apoio, o carinho, o incentivo e a compreensão da mulher que eu amo, Valéria.

Eu jamais teria condições de chegar ao meu doutorado, sem tudo que os meus pais fizeram para que eu e meus irmãos pudéssemos estudar: obrigado pelo amor de vocês, papai e mamãe, João e Nicéia.

Aos meus professores de todos os tempos e aos meus orientadores, que foram além de suas obrigações, serei grato para sempre.

Ao Ministério Público de Santa Catarina, sou grato pela confiança, pela oportunidade a mim concedida e pela missão que desempenha.

RESUMO

Este trabalho trata das oportunidades que emergem do ambiente de convergência digital, para organizações públicas utilizarem o vídeo em sistemas próprios de comunicação, de maneira que atendam às suas necessidades de comunicação institucional. No Brasil, a televisão é o meio de comunicação social hegemônico e principal fonte de informação e entretenimento da população. No entanto, o ambiente analógico de comunicação apresenta restrições legais e econômicas à manutenção de um canal próprio de televisão por uma organização pública que não tenha a comunicação como a sua missão principal. Esta pesquisa demonstra como os espaços ocupados por organizações públicas nas grades de programação dos canais com maior audiência estão sujeitos aos critérios de noticiabilidade e de interesse das emissoras comerciais. Dessa forma, para grande parte da população, a imagem de uma organização pública está limitada ao que é considerado notícia nos telejornais. Essas restrições são mantidas no sistema de TV digital, em implementação, mas o ambiente digital, no qual as mídias estão inseridas agora, afeta diretamente o modelo de negócio da televisão e possibilita o surgimento de novos sistemas de produção e distribuição de conteúdo audiovisual. As mídias sociais proporcionam a difusão das redes sociais na *web* e a emergência de uma nova esfera de comunicação pública. Esta pesquisa demonstra a viabilidade de utilização do portal de vídeos *YouTube* para o desenvolvimento de uma mídia institucional. Para isso, foi implementado um canal de vídeos institucionais e educativos no Ministério Público de Santa Catarina – o primeiro, no Brasil, a utilizar o maior portal de compartilhamentos de vídeo de forma planejada e organizada, como alternativa a um canal de TV. A experiência é apresentada e analisada passo a passo e revela, também, os desafios para a introdução do vídeo em uma cultura organizacional baseada na produção e transmissão de informação e conhecimento em mídias baseadas em texto.

Palavras chave: Convergência digital. *YouTube*. TV Digital. Mídia e conhecimento. Mídias sociais.

ABSTRACT

This paper focuses on the opportunities emerging from digital convergence environment for public organizations to use video in their own communication systems that meet their needs for institutional communication. In Brazil, television is the means for dominant social communication and the main source of information and entertainment to the population. However, the analog communication environment presents economic and legal constraints to the maintenance of an own television channel by an organization that has no public communication as its primary mission. The research demonstrates how the spaces occupied by public organizations in the grids of the highest rated channels are subject to the criteria of newsworthiness and interest from commercial stations. Thus, for most people, the image of a public organization is limited to what is considered news in the newscast. These same restrictions are kept in the Digital TV system in implementation, but the environment in which digital media are now inserted directly affects the business model of television and allows the emergence of new systems of production and distribution of audiovisual content. Social media provide the spread of social networks on the web and the emergence of a new sphere of public communication. This research demonstrates the feasibility of using YouTube to develop an institutional media. For this, we implemented an institutional and educational video channel at State Public Prosecutor – the first in Brazil to use shares of the largest video portal in a planned and organized way as an alternative to a TV channel. The experience is presented and analyzed step by step and also reveals the challenges for the introduction of video in an organizational culture based on the production and transmission of information and knowledge from text-based media.

Keywords: Digital convergence. YouTube. Digital TV. Media and knowledge. Social media.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Ambiente do Sistema de TV Analógica Aberta e Comercial.....	56
Figura 2 - Queda da audiência dos telejornais noturnos das redes abertas nos EUA (de novembro de 1993 a novembro de 1997).....	100
Figura 3 - Número de televisores ligados em algum telejornal noturno nos Estados Unidos (de novembro de 1980 a novembro de 2006).....	101
Figura 4 - Processos do projeto de abertura do canal do MPSC no <i>YouTube</i>	137
Figura 5 - O canal do Ministério Público de Santa Catarina no <i>YouTube</i>	146
Figura 6 - Como o MPSC aproveitou a interatividade oferecida pelo <i>YouTube</i>	151
Figura 7 - Recursos de interação mútua no <i>YouTube</i>	153
Figura 8 - Nível de escolaridade dos novos servidores que responderam ao questionário sobre os vídeos.....	180
Figura 9 - Os quatro movimentos de reação à imagem pública da instituição.....	204

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Processos básicos no núcleo do Sistema de Comunicação TV Analógica.....	58
Quadro 2 - Impactos do ambiente sobre o Sistema TV em cada fase de desenvolvimento.....	62
Quadro 3 - Passos dados para a implantação de um canal de comunicação institucional no <i>YouTube</i>	157
Quadro 4 - Pesquisa entre os novos servidores sobre o aproveitamento dos vídeos.....	182

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Eficácia do vídeo entre públicos de diferentes níveis de escolaridade.....	183
Tabela 2 - Capacidade de transmissão de informação diferenciada.....	183

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	23
1.1 Problema de pesquisa.....	27
1.2 Pergunta de pesquisa.....	29
1.3 Objetivos.....	29
1.3.1 Objetivo geral.....	29
1.3.2 Objetivos específicos.....	29
1.4 Método de pesquisa.....	30
1.5 Justificativa.....	31
1.5.1 Relevância.....	31
1.5.2 Ineditismo.....	31
1.5.3 Não trivialidade.....	32
1.5.4 Contribuições teóricas.....	33
1.6 Aderência ao programa do EGC.....	34
1.7 Estrutura do trabalho.....	35
2 A TELEVISÃO NO AMBIENTE DIGITAL DE TELECOMUNICAÇÃO.....	37
2.1 Mídias audiovisuais, ambiente digital de comunicação e sociedade da informação.....	40
2.2 O sistema de televisão no ambiente analógico.....	55
2.2.1 A televisão como um sistema aberto.....	60
2.3 Manutenção do sistema de televisão no ambiente analógico de comunicação: sustentabilidade baseada no controle da oferta..	63
2.3.1 Mecanismos de controle da produção (a partir da produção de um telejornal, como exemplo).....	65
2.3.2 Mecanismos de controle sobre a distribuição.....	75
2.4 A TV Digital: manutenção dos mecanismos de controle da TV analógica.....	79
2.4.1 Ênfase na qualidade de som e imagem.....	83
2.4.2 Multiprogramação e interatividade: fundamentos para uma televisão diferente.....	85
3 DA RADIODIFUSÃO AO CIBERESPAÇO: PRODUÇÃO E DISTRIBUIÇÃO DE VÍDEO NO AMBIENTE DA CONVERGÊNCIA DIGITAL.....	89

3.1 A convergência digital e a emergência de novos sistemas de comunicação.....	93
3.2 Os sinais de emergência de novos sistemas de produção e consumo de vídeo.....	99
3.3 Mídias participativas em vídeo: além da interatividade.....	110
4 REDES SOCIAIS E COMUNICAÇÃO INSTITUCIONAL: OPORTUNIDADES DO AMBIENTE DIGITAL.....	123
4.1 Da comunicação empresarial à comunicação institucional: dos negócios para a imagem de uma organização.....	123
4.2 Redes sociais: a nova esfera pública para a comunicação institucional.....	126
4.2.1 <i>Web 2.0</i> : a teia das redes sociais.....	128
4.2.2 Mídias sociais e o <i>YouTube</i> como mídias das fontes.....	129
5 MPSC NO <i>YOUTUBE</i>: UM MODELO PARA A DIFUSÃO DE CONHECIMENTO PELO COMPARTILHAMENTO DE VÍDEO.....	135
5.1 Um canal do <i>YouTube</i> como projeto de TV pública e educativa.....	136
5.1.1 A identificação da necessidade: o vídeo para transmitir conhecimento	138
5.1.2 Definição do problema: como distribuir o vídeo?.....	139
5.1.3 A concepção e especificação da solução: viabilidade do <i>YouTube</i> para a criação de um canal institucional educativo.....	143
5.1.4 O canal do Ministério Público de Santa Catarina no <i>YouTube</i>	145
5.1.4.1 A produção de vídeo ao alcance de qualquer organização.....	148
5.1.4.2 Experiência com versões interativas.....	150
5.2 O desafio do MPSC de usar o vídeo para disseminar conhecimento.....	154
5.2.1 Conhecimento mútuo e convencimento.....	158
5.2.2 Tradução e Produção.....	162
5.2.3 Aprovação inicial.....	167
5.2.4 Reconhecimento interno e externo.....	170
5.2.5 Incorporação à cultura organizacional.....	173
5.3 Os reflexos da iniciativa inovadora no MPSC.....	178
5.3.1 Os novos servidores como uma amostragem de público.....	179

5.3.2 A avaliação de quem já utilizou os vídeos ou participou deles	184
5.3.3 A avaliação da administração do MPSC.....	187
5.3.4 Primeiros resultados quantitativos.....	195
6 CONTRIBUIÇÕES TEÓRICAS: UM MODELO DE INOVAÇÃO EM COMUNICAÇÃO INSTITUCIONAL PARA ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS.....	197
6.1 A inovação na comunicação e seus reflexos no MPSC.....	199
6.1.1 Os tipos de inovação introduzidos pelo uso dos vídeos e do canal do MPSC no <i>YouTube</i>	200
6.2 Os quatro movimentos de implementação de um canal inovador de comunicação.....	203
6.2.1 A percepção.....	205
6.2.2 A reação.....	207
6.2.3 A resposta.....	209
6.2.4 Reflexo.....	210
6.3 Um modelo de gestão da inovação em comunicação institucional pública.....	211
7 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES PARA TRABALHOS FUTUROS	215
7.1 Quanto aos objetivos alcançados	215
7.2 Sobre as contribuições e desafios da pesquisa	219
7.3 Recomendações para trabalhos futuros	223
7.3.1 Pesquisas em TV digital	223
7.3.1 Comunicação institucional em organizações públicas por meio de mídias sociais	224
REFERÊNCIAS.....	221
APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO APLICADO A PESSOAS ENVOLVIDAS NA PRODUÇÃO E/OU QUE UTILIZARAM OS VÍDEOS.....	239
APÊNDICE B - PRIMEIRO DVD INSTITUCIONAL DO MPSC: "OS DIREITOS DO CIDADÃO E O PROMOTOR DE JUSTIÇA"	241
APÊNDICE C - SEGUNDO DVD INSTITUCIONAL DO MPSC: "MPSC DEFENDENDO A SOCIEDADE"	243

1 INTRODUÇÃO

Peço licença para apresentar este trabalho em primeira pessoa, nesta seção inicial, pois preciso falar brevemente de minha experiência profissional e de sua influência sobre esta tese. O trabalho que apresento agora é resultado de pesquisas e experimentações empreendidas nos últimos seis anos, a partir de 2005, mas o caminho que me trouxe até aqui começou a ser trilhado muito antes, quando eu ainda trabalhava como jornalista de televisão. A experiência adquirida em jornais, emissoras de rádio e emissoras de TV no Rio de Janeiro (RJ), em Caxias do Sul (RS) e em Florianópolis (SC), permitiu-me atuar com segurança na maioria das situações enfrentadas como jornalista nas diferentes funções, de repórter a editor-chefe, passando pela produção e edição. A mesma experiência, porém, mostrou-me as limitações impostas ao jornalismo, especialmente ao de TV, para o tratamento e a abordagem adequados de assuntos que exijam informações mais aprofundadas ou que estejam acima do conhecimento comum do público.

Foram essas limitações que me fizeram buscar, na pesquisa acadêmica, respostas que eu não conseguiria obter no dia a dia de uma redação, mas que, espero, possam contribuir para a construção de um ambiente de comunicação mais equilibrado e democrático. Uma dessas limitações, em especial, é a motivação principal de minha tese: a dificuldade enfrentada por instituições públicas para disseminar, através dos meios de comunicação de massa, informações de interesse público e conhecimento a respeito de seu papel institucional. A televisão merece atenção especial na minha pesquisa, pela hegemonia desse meio e seu alcance quase universal junto ao público brasileiro, pois está presente em 98% dos domicílios. Da mesma forma, o jornalismo é uma das referências, pois os noticiários são os programas que, por definição, devem abrir espaço para os conteúdos de interesse e relevância social (REZENDE, 2000).

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. A minha primeira inquietação surgiu da percepção desse desequilíbrio, principalmente pela desproporção do impacto e da influência junto ao público brasileiro das notícias veiculadas pela TV, em comparação com as notícias publicadas pelos jornais e pelos *sites* de informação.

De março de 2001 a maio de 2004, elaborei a minha dissertação de mestrado sobre a TV digital, no Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). Eu percebia os recursos da TV digital como resposta à maioria das minhas inquietações: a possibilidade da interatividade, sua 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. O sistema brasileiro de TV digital, então ainda um projeto, poderia transformar a televisão em um instrumento para a disseminação de conhecimento (RIBEIRO, 2004).

Foi com o intuito de investigar os impactos dessas novas possibilidades sobre a produção jornalística que iniciei o doutorado no Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento. Inicialmente, um dos objetivos da pesquisa era verificar até que ponto a participação do público na produção de conteúdo poderia atingir os profissionais da televisão; ou como o crescente acesso do público aos meios de produção de vídeo poderia transformar os amadores em concorrentes dos profissionais.

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, o foco das minhas investigações migrava, gradativamente, dos seus impactos sobre os profissionais para as oportunidades de participação proporcionadas ao público. Explico: ao refletir sobre os efeitos da participação de amadores, na produção de conteúdo em vídeo, sobre as atividades profissionais da televisão, percebi a abertura de brechas em um sistema que sempre fora 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 começava a sofrer os impactos das alterações tecnológicas e comportamentais no ambiente comunicacional, proporcionadas pela evolução da tecnologia digital, que substituiu a plataforma eletrônica e analógica de produção e transmissão de conteúdos em texto, áudio e vídeo.

Dentre as brechas abertas no sistema de televisão, as que elegi como as mais significativas para os propósitos de minha pesquisa, estão a produção e a 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, seja para uma instituição pública, só há razão em manter uma emissora de televisão se for para transmitir sinal de áudio e vídeo, simultaneamente, a um grande número de pontos de recepção (BOLAÑO, 2004). No Brasil, esse modelo de negócio teve o seu potencial de concentração elevado a um grau máximo com a adoção de uma estrutura de produção verticalizada e centralizadora, pelas maiores emissoras de televisão. 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. A minha tese parte de dois pressupostos básicos. O primeiro, de que as necessidades de comunicação institucional dos órgãos públicos e a oferta de informação e conhecimento a respeito deles 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, de que a manutenção de um canal próprio de televisão é inviável para órgãos públicos que não tenham como fim a comunicação social e enfrentem restrições de infraestrutura, de pessoal e de orçamento.

O acompanhamento das discussões me permitiu perceber que esses dois pressupostos não seriam superados com a adoção da TV digital no Brasil. Se na minha dissertação de mestrado eu havia concluído que a TV digital teria todas as condições de tornar-se um instrumento de disseminação do conhecimento e de inclusão digital, no decorrer de minhas pesquisas no doutorado eu percebia que as ferramentas que a tecnologia oferecia para isso continuariam sendo controladas sob a mesma lógica do modelo de negócio da TV analógica.

A partir dessa constatação, o esforço de pesquisa, bem como o escopo da minha tese, deslocou-se para o ambiente digital de comunicação onde a TV está inserida.

Passei a prospectar nos sistemas emergentes (JOHNSON, 2003) e na convergência digital (JENKINS, 2008) as oportunidades para que outros atores passassem a participar efetivamente dos processos de comunicação social. Tornava-se evidente, para mim, que as redes sociais conectadas através da *web* ofereciam as possibilidades de comunicação que os meios convencionais não disponibilizavam. Além disso, o próprio ambiente digital de comunicação, através dessas redes sociais, já influenciava a forma de produção e distribuição de conteúdos da mídia tradicional.

Até o ano de 2007, dediquei-me, então, à fundamentação teórica, para compreender – ou ao menos esboçar – as regras de sustentabilidade que surgiam desse novo ambiente comunicacional: 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.

No final do mesmo ano, eu chegava a um impasse: necessitava de um projeto prático, algo que pudesse oferecer uma base empírica de experimentação, para a minha tese. Já havia escolhido o portal de compartilhamento de vídeos *YouTube* como o meio emergente para minha experimentação, porque este *site* cresceu com base nas regras que eu havia detectado. Eu necessitava criar um canal que proporcionasse a oferta de conteúdo de relevância social inquestionável – com potencial para a formação de uma rede social – e cuja ocupação de espaço no sistema de televisão estivesse abaixo dessa relevância. Naquele momento, fui procurado pelo Ministério Público de Santa Catarina (MPSC) para iniciar a produção de vídeos institucionais e educativos. O convite deveu-se à minha experiência como jornalista de TV e à minha atuação como pesquisador e professor universitário.

O Ministério Público, um órgão independente do Estado, e que tem a função constitucional de fiscalizar o cumprimento da lei e defender os direitos da sociedade, enquadra-se no perfil dos atores externos ao sistema de televisão com poucas oportunidades de participar da produção e distribuição de conteúdo que atenda às suas necessidades institucionais de comunicação. A exposição do Ministério Público na mídia se relaciona, quase que exclusivamente, à sua atuação na área criminal, especialmente nos crimes de grande repercussão junto à opinião pública por apresentarem forte apelo popular. Dessa maneira,

apenas 6% da população sabe exatamente quais as funções do Ministério Público (IBOPE, 2004).

Ações de relevância social, como campanhas de esclarecimento, de prevenção e de conscientização, além da atuação na defesa dos direitos difusos e coletivos, não conseguem o devido espaço na grade de programação e nos noticiários das emissoras comerciais. Legalmente, o Ministério Público está impedido de ter um canal próprio de TV, e a manutenção de uma infraestrutura técnica e operacional para a produção periódica de conteúdo – exigida para garantir espaço na TV Justiça, por exemplo – era inviável, à época, para a instituição.

Aceitei o convite do MP sob as condições de poder implantar um canal no *YouTube*, para a publicação dos vídeos institucionais e educativos produzidos no projeto, e ser autorizado a utilizar o experimento na minha tese. 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. Este trabalho fala dessa experiência e pretende demonstrar, também, como o ambiente digital de comunicação e a convergência digital oferecem oportunidades para a comunicação institucional de órgãos públicos e a disseminação de conhecimento através do vídeo. Esta pesquisa também aborda os desafios apresentados a uma organização, cuja cultura organizacional está fundamentada nas mídias escritas, para a produção de conteúdo audiovisual, de maneira que as novas oportunidades possam ser aproveitadas. Neste momento, interrompo o uso da primeira pessoa.

1.1 Problema de pesquisa

A televisão é o meio de comunicação social hegemônico no Brasil. 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 50 anos, desde a sua chegada ao Brasil até a popularização da internet, a partir do início da década de 2010, foi também o único meio disponível ao público para a recepção gratuita de vídeo em domicílio.

A exploração dos serviços de televisão está concentrada nas mãos de poucos grupos empresariais de comunicação (DONOS..., 2009). 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 através da TV e os espaços ocupados pelos órgãos públicos

ficam restritos à publicidade governamental e às emissoras dos poderes legislativos 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 texto – impressos ou digitais – devido a restrições econômicas e/ou culturais, não é atingida pela comunicação institucional de órgãos públicos.

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 desse tipo de conteúdo. 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 inserido o meio TV. As alterações atingem diretamente o modelo de negócio que tornou a televisão 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. Dessa forma, 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 pelos órgãos públicos, sem a necessidade de acesso a um canal de TV. Havendo as condições técnicas e operacionais, o desafio para uma organização pública adotar o vídeo como suporte para a veiculação de informações e 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 públicos e, dessa forma, assimilado e incorporado ao acervo cultural da organização como uma ferramenta para a sua atuação institucional.

1.2 Pergunta de pesquisa

Como uma organização pública pode aproveitar as oportunidades de produção e distribuição de vídeo, surgidas a partir das mudanças provocadas pela tecnologia digital no ambiente comunicacional, para superar as restrições de espaço nos canais de televisão e estabelecer um canal próprio e direto de comunicação com o público?

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo geral

Propor a uma organização pública um modelo de um canal de comunicação direta com seu público, com a produção e distribuição própria de vídeos, aproveitando as oportunidades oferecidas pelo ambiente digital de comunicação, que permite superar as restrições de espaço impostas pelos canais de televisão.

1.3.2 Objetivos específicos:

- a) Detectar as fissuras provocadas, no sistema televisão, pela emergência de um novo ambiente de comunicação, baseado na convergência digital e na pulverização dos meios de produção e transmissão de conteúdo audiovisual.
- b) Descrever e compreender o ambiente de comunicação emergente, baseado na convergência digital e na descentralização da produção audiovisual.
- c) Prospectar as novas oportunidades deste ambiente emergente para organizações públicas que têm participação restrita na tomada de decisões e na ocupação de espaços na televisão.
- d) Identificar quais as necessidades de comunicação de uma organização pública que não são atendidas pelos meios hegemônicos de comunicação, especialmente pela televisão.
- e) Compreender a cultura organizacional da instituição pública, e identificar os eventuais obstáculos para a produção e apropriação do vídeo como instrumento legítimo para a transmissão de conhecimento a respeito da organização.

1.4 Método de pesquisa

Esta pesquisa empregou o método misto, que consiste na aplicação de técnicas e procedimentos de implementação e coleta de dados, através do uso de métodos qualitativos e quantitativos (CRESWELL, 2007). A escolha do método misto deveu-se, entre outras razões, pela complexidade e pela natureza inovadora do projeto que serviu como experimento para esta tese, configurando um trabalho de pesquisa aplicada, que “objetiva gerar conhecimentos para aplicação prática, dirigidos à solução de problemas específicos” (SILVA; MENEZES, 2001, p. 20). Para testar a viabilidade de utilização das mídias sociais como instrumento de comunicação institucional em uma organização pública, foi criado um canal do Ministério Público de Santa Catarina no *YouTube*. Após mais de um ano do início de sua operação, o canal continua sob avaliação constante.

A simples análise quantitativa dos números de acessos aos vídeos publicados e do perfil do público que procura o conteúdo não seria eficiente para verificar os resultados da experiência. Além disso, a produção de vídeos é algo novo para o MPSC, bem como a sua utilização. Os impactos da novidade no ambiente interno da organização só poderiam ser avaliados por meio de entrevistas e da observação participante do pesquisador - que são métodos qualitativos de pesquisa (LESSARD-HÉRBERT; GOYETTE; BOUTIN, 2008).

A observação participante mostrou-se adequada, ainda, pela oportunidade que me foi oferecida de realizar a pesquisa, como um dos jornalistas contratados para atuar na Coordenadoria de Comunicação Social do MPSC e o responsável pela criação do projeto de vídeos na instituição. Com isso, foi possível coletar e interpretar dados qualitativos a partir da observação e da imersão no ambiente cultural da organização, o que foi explicitado através do método da narrativa etnográfica, outro método qualitativo de pesquisa (LESSARD-HÉRBERT; GOYETTE; BOUTIN, 2008).

Durante o período de pesquisa para a elaboração desta tese, de janeiro de 2008 a dezembro de 2009, a coleta de dados qualitativos e quantitativos ocorreu simultaneamente, e não houve prioridade entre os diferentes métodos. A avaliação do projeto deu-se a partir da coleta e interpretação das informações sobre o acesso aos vídeos e ao canal do MPSC, geradas pelo *site YouTube*, e da observação participante do pesquisador, como jornalista do MPSC e responsável pelo projeto de vídeos institucionais e administração do canal, e de entrevistas realizadas com os administradores da organização e com servidores.

1.5 Justificativa

1.5.1 Relevância

Em 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. Dentre os meios de comunicação, a televisão é o que apresenta a maior concentração da propriedade (DONOS..., 2009) e o que detém a maior fatia do mercado, dominando não só a captação da receita publicitária, mas a audiência do público (BOLAÑO, 2004). Para um órgão público, 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 transmitidos pela internet. A hegemonia da TV comercial, desta forma, reduz as oportunidades de comunicação dos órgãos públicos que não têm acesso a um canal de televisão.

Esta pesquisa apresenta uma proposta de utilização do ambiente digital para a publicação de vídeos que atendam às necessidades de comunicação institucional de um órgão público. Não é pretensão deste autor apresentar uma fórmula de como criar um canal que concorra em índices de audiência com a TV. Trata-se de uma experiência de comunicação pública, que visa a conquista do direito a um espaço para a oferta de conteúdo institucional e de interesse público, de forma independente. A relevância desta pesquisa está em apontar uma alternativa de comunicação pública que possa ser seguida por outras organizações com necessidades semelhantes.

1.5.2 Ineditismo

Esta pesquisa é inédita em vários aspectos. Não foi encontrado, na revisão bibliográfica, outro caso de organização pública do sistema de Justiça brasileiro que tenha criado um canal de vídeos no *YouTube* como alternativa a um canal público de TV. Até abril de 2010, o Ministério Público de Santa Catarina era o único, entre os MPs estaduais e o da União, a manter um canal oficial no maior portal de vídeos da internet.

A experiência mais próxima é a do Supremo Tribunal Federal (STF), que só passou a operar oficialmente o seu canal no *YouTube* em novembro de 2009, portanto um ano e um mês após a abertura do canal do MPSC. Mesmo assim, o modelo adotado pelo STF é o de um canal com características reservadas aos grandes usuários, com maior capacidade de publicação do que o canal aberto para o MPSC, e que envolveu negociações diretas com a direção do *Google*, o proprietário do *YouTube*. Outra diferença relevante, é que o canal do STF é usado como mídia complementar ao canal TV Justiça, administrado pelo STF e veiculado em todo o território nacional pelas operadoras de TV por assinatura e por antenas parabólicas. Ou seja, o poder Judiciário já mantinha um canal de TV, e o *YouTube*, neste caso, desempenha principalmente a função de repositório dos vídeos produzidos para este canal e para permitir ao público o acesso a esse acervo – sem as restrições ao *download* impostas anteriormente pelo *site* da instituição.

Outro aspecto inédito desta pesquisa é o relato da introdução, na cultura de uma instituição pública do sistema de Justiça, da produção de vídeos. Na revisão bibliográfica, não foram encontrados casos similares, no Brasil e no exterior. Da mesma forma, o modelo proposto aqui, para a criação de um sistema de disseminação e gestão de conhecimento em uma organização pública, com o uso de uma mídia social baseada no compartilhamento de vídeo, é original e, portanto, inédito. O projeto, as soluções encontradas para a introdução o vídeo na cultura organizacional, as etapas e os métodos de criação, execução, testes e avaliação foram desenvolvidos a partir das necessidades e da realidade do Ministério Público de Santa Catarina, mas podem ser facilmente replicados em outras instituições.

1.5.3 Não trivialidade

O método de observação participante normalmente exige do pesquisador disponibilidade para dedicar-se às suas investigações por um longo período (LESSARD-HÉRBERT; GOYETTE; BOUTIN, 2008). Neste caso, a imersão no ambiente em que foi feita a experimentação superou o tempo de dois anos. Embora sem esta imersão não fosse possível alcançar os objetivos desta pesquisa, nesse período o pesquisador teve que conciliar suas atividades profissionais, como assessor de comunicação do Ministério Público de Santa Catarina, com uma carga de oito horas diárias, com as atividades de doutorando.

É importante destacar que, nesse período e durante o expediente, o pesquisador sempre atuou como jornalista do MPSC, o que

representou um desafio particular: conciliar a criação e execução do projeto, para o qual fora contratado, com as demandas da Coordenadoria de Comunicação Social. Ou seja, mesmo o trabalho na instituição fugia da trivialidade, pela necessidade de criação de algo novo e fora da rotina do departamento no qual o pesquisador estava inserido. Não se tratava, simplesmente, de participar das rotinas de trabalho e de imergir na cultura de uma organização, mas de transformar, através desta participação, o ambiente no qual estava inserido. Segundo Creswell (2007, p. 219), o uso de uma estratégia transformadora leva o pesquisador a enfrentar uma dificuldade adicional: “como há pouca coisa escrita sobre essa técnica até hoje, um de seus pontos fracos é haver pouca orientação sobre como usar a visão transformadora para guiar os métodos.”

Desta forma, o longo período de imersão na cultura organizacional e a inovação na criação do projeto que serviu como experimento para esta tese acarretaram em esforço adicional na elaboração de um método para a análise e interpretação dos dados. O conjunto de ações empreendidas para a execução desta pesquisa, bem como a particularidade de sua implementação sustentam a afirmação de que não se trata de um trabalho trivial.

1.5.4 Contribuições teóricas

As contribuições teóricas oferecidas por este trabalho são significativas em três áreas, pelo menos: na comunicação institucional pública, na inovação na gestão do conhecimento em uma organização pública e nos estudos da cibercultura e da convergência digital.

As pesquisas na área de comunicação institucional são dedicadas, em sua grande maioria, aos problemas de comunicação em empresas privadas. Tanto que só recentemente os pesquisadores começaram a adotar a expressão “comunicação organizacional”, por entenderem que o termo empresarial não abrangia as demais categorias de organizações, como as ONGs e os órgãos públicos (TORQUATO, 2009). Este trabalho enriquece o conhecimento nessa área da comunicação por apresentar, passo a passo, a aplicação de um projeto de comunicação institucional em um órgão público.

Da mesma forma como os estudos sobre comunicação institucional são incipientes, para este trabalho, as referências sobre inovação e empreendedorismo vieram de pesquisas sobre o setor privado. Dessa forma, para a análise de dados e resultados da experiência inovadora de comunicação institucional do MPSC, foi

preciso elaborar métodos e conceitos a partir de experiências do setor privado e adaptá-los às especificidades de uma organização pública. Este esforço certamente contribuirá para as pesquisas futuras sobre inovação e comunicação no setor público.

A contribuição teórica para a área de cultura organizacional é o relato sobre a apropriação e o reconhecimento do vídeo como meio legítimo de comunicação institucional em uma organização que culturalmente sempre baseou o seu conhecimento no texto, na palavra escrita. O registro dos procedimentos para a execução do projeto de vídeos e a análise dos resultados obtidos e dos depoimentos da administração e de servidores da instituição certamente servirão de referência para outras organizações e como base teórica para outras pesquisas em ambientes culturais semelhantes.

Este trabalho contribui para a área da cibercultura e do ambiente digital de comunicação ao abordar o papel das mídias analógicas audiovisuais como preparatórias para a alfabetização do público para as mídias digitais.

1.6 Aderência ao programa do EGC

Um dos objetivos do Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento da Universidade Federal de Santa Catarina (EGC-UFSC) é “a pesquisa de novos modelos, métodos e técnicas [...] de disseminação do conhecimento para as organizações e para a sociedade” (EGC-UFSC). A comunicação social, vista de forma abrangente como um ambiente de disseminação de informação e conhecimento, passa por um momento de transformações aceleradas que, em sua maioria, são aplicadas e absorvidas pela sociedade sem a devida compreensão ou reflexão desta sobre seus impactos imediatos e futuros. O ambiente de convergência digital proporciona a integração de diversas áreas do conhecimento, através do fluxo contínuo e multidirecional de informações que, agora, não têm mais a sua circulação restrita às suas áreas de conhecimento de origem.

O programa de pós-graduação do EGC é resultado desse ambiente de convergência, o que exige do pesquisador uma abordagem interdisciplinar do problema que pretende investigar. Isso ficou evidente na banca de qualificação desta tese, quando os avaliadores questionaram a abordagem inicial, centrada quase que exclusivamente na área de Mídia e Conhecimento e, mais especificamente, em uma das disciplinas que a compõem, o Jornalismo.

O trabalho apresentado neste momento oferece uma abordagem interdisciplinar, com forte integração entre as áreas de Gestão do Conhecimento e de Mídia e Conhecimento, além de conter elementos de Engenharia do Conhecimento, embora estes sejam menos explícitos.

A principal evidência da interdisciplinaridade e da sua aderência ao programa está no contexto em que a pesquisa foi realizada. O ambiente de convergência digital não só tornou viável a proposta apresentada neste trabalho, mas criou a necessidade do projeto. Não se tratava apenas de buscar a solução para um problema de comunicação organizacional, mas de gerar meios e métodos para difundir o conhecimento.

A Gestão do Conhecimento contribuiu para embasar os procedimentos necessários à compreensão e reprodução da cultura organizacional do Ministério Público de Santa Catarina. A Mídia do Conhecimento possibilitou a elaboração de um modelo de comunicação capaz de traduzir o conhecimento organizacional e transmiti-lo aos diferentes públicos da organização. Os processos de aprendizagem e explicitação de novos conhecimentos pelos quais a organização passou durante a criação e execução do projeto de vídeos contemplam a área de Engenharia do Conhecimento.

1.7 Estrutura do trabalho

Este trabalho é apresentado em sete capítulos, incluindo este primeiro, introdutório.

O segundo capítulo traz uma revisão bibliográfica sobre dois temas fundamentais para esta pesquisa: o ambiente digital de comunicação e a televisão. O objetivo do capítulo 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 terceiro 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 quarto capítulo introduz os conceitos de comunicação institucional, *web 2.0* e mídias sociais, que serão adotados no experimento, apresentado em seguida. Esses conceitos são 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 quinto 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 no capítulo 6.

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

2 A TELEVISÃO NO AMBIENTE DIGITAL DE COMUNICAÇÃO

Um meio de comunicação não pode ser estudado fora do contexto social e econômico em que está inserido. Este capítulo ocupa-se, principalmente, da televisão brasileira no contexto de digitalização do próprio meio e do ambiente comunicacional do qual faz parte. O objetivo desta tese é propor um modelo alternativo à televisão para que uma organização pública crie um canal próprio de comunicação em vídeo com os seus públicos. A hipótese central desta pesquisa é a de que o ambiente digital de comunicação oferece as oportunidades para a quebra do monopólio de produção e distribuição de vídeo controlado pelas grandes redes de emissoras e seus parceiros diretos.

Assim, o propósito deste capítulo é fazer uma revisão bibliográfica sobre 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 deste meio, o que seria uma abordagem ultrapassada, para os fins desta pesquisa. Por outro lado, não é proposta deste trabalho resgatar os estudos culturais sobre a televisão. 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, desta forma, compreender as oportunidades para o surgimento de novos atores, oferecidas pelas mudanças em curso neste 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, impactos na informação do público e formação de opinião pública, em um período inferior a cem 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, na primeira década do século XXI. 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 neste trabalho, são claros. 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 este 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 linhas de telecomunicações que abrangia escritórios de diferentes ramos de atividade e domicílios comuns de boa parte do mundo. Como apresentado logo acima, ampliar essa rede e estimular o acesso de um número cada vez maior de domicílios era interessante, já que “os serviços *on-line*” eram um dos produtos considerados 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.

Jornais e revistas tiveram tempo de se adaptar ao novo ambiente, devido ao ritmo lento de inclusão digital, nos primeiros anos de internet no país. Hoje, quase a totalidade dos veículos impressos possui o seu próprio portal, *site* ou serviço de fornecimento de notícias na *web*. Neste momento, a mídia impressa utiliza a *web* para mudar o relacionamento com o seu público: os maiores editores brasileiros de revistas esperam atrair, até 2012, cerca de 20% de suas receitas através de plataformas digitais, e os jornais vêm se recuperando de forma contínua desde 2004, atingindo um crescimento de 11,2% na circulação em 2007, contra uma média mundial de 3,6% (GROSSI, 2008).

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 deste meio, são territórios que ainda devem ser explorados.

Este capítulo discutirá 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, serão abordados os trabalhos de Castells, Lévy e McLuhan, principalmente. A partir desses conceitos, pretende-se detectar a lógica concorrencial na qual um meio de comunicação audiovisual estará inserido.

O capítulo fará uma breve descrição e análise do sistema analógico de televisão, com ênfase no modelo de negócios atual. O principal autor que embasará os conceitos de concorrência e modelo de negócios será Bolaño, mas Mattos e Leal Filho contribuirão para compreender o desenvolvimento histórico da televisão brasileira e o atual *status quo* desse meio.

2.1 Mídias audiovisuais, ambiente digital de comunicação e sociedade da informação

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 esta 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 uma estação ferroviária (BRIGGS; 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 micro-ondas e satélites, para as telecomunicações e a radiodifusão. Desta 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. Este auxílio não era totalmente gratuito, pois, com isso, era mais fácil controlar, através da censura ideológica e da pressão econômica, as notícias publicadas pelos grandes veículos de comunicação (MATTOS, 2000).

Nos exemplos citados acima, as tecnologias e a infraestrutura utilizadas para o transporte de produtos e informação eram avançadas para suas 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 suas próprias presenças físicas. Ao ver uma locomotiva, o impacto de sua presença 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, a interação entre ramos de atividade, assim como entre conteúdos específicos de cada mídia, se não é impossível, é muito difícil e demorado.

Para Castells (2003), acentuadamente a partir da segunda metade do século XX, o avanço das tecnologias de informação e comunicação (TIC) 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 sistemas de rede: redes bancárias; redes de supermercados e lojas; redes de cinemas; redes de televisão;

redes de energia; redes de telefonia...¹ Mas não foi apenas por encontrar esta 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 mais 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 este código. Para Castells (2003, p. 108-109), a sociedade da informação encontrou em cinco características principais deste 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 organizações podem ser reestruturadas conforme a necessidade estratégica ou de conveniência, sem a necessidade

¹ É importante destacar, neste momento, que esta 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.

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 destas 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”. Desta forma, a tecnologia, neste 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 informações².

Este 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.

² Não cabe, neste momento, nem é o objetivo deste trabalho, 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 como pilares da sociedade, como educação, família e opinião pública (para citar algumas) sofrem impactos tão intensos quanto o campo da comunicação social propriamente dito, e estes impactos merecem estudos específicos. Este registro se faz necessário para esclarecer que o fato de tais análises não serem feitas neste espaço não significa que o autor desta pesquisa não considere relevantes essas preocupações, mas, por fugirem do escopo imediato deste trabalho, estas análises e estudos não teriam a profundidade adequada ao tema.

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 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 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), se enquadra na base do ambiente digital de comunicação e a define. Tanto 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 mídia: 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 neste 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, desta vez, atinge justamente as atividades humanas por excelência, aquelas relacionadas à comunicação, informação e conhecimento.

Da mesma forma, 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 desenvolver. 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, ou 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 (MCLUHAN, 1977 apud SEVCENKO, 2001, p. 80). E, ao fazer esta retomada, alterou profundamente o ambiente da comunicação, o que tornou possível o rápido avanço das mídias digitais. Se o cinema já fascinava o público pelo encantamento produzido pela reunião, em

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

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 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 precederam 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 de percepção humanas – pois são extensões do homem, como percebeu McLuhan –, a digitalização tornou estas 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.

Dessa forma, existe uma grande diferença entre mídia digital e mídia com tecnologia digital (LÉVY, 2000). A tecnologia digital pode ser aplicada em 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 e 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 vislumbrar 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 este 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)³. (LÉVY, 2000, p. 24)

O ciberespaço só substituirá o “Espaço das mercadorias” quando o digital 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

³ 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.

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 distribuição 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; 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, e não de objeto. 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 estas 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 este 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 CD⁴.

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

Este conceito é básico na fundamentação deste trabalho. 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 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

⁴ 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 e para ser apreciado em equipamentos estéreo.

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 emissor 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 possibilitam 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.

Para este trabalho, é relevante apresentar uma visão alternativa a respeito da propriedade de usar a tecnologia digital para equilibrar as forças em um sistema de comunicação social como a televisão. 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 60 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.

2.2 O sistema de 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 (Figura 1).

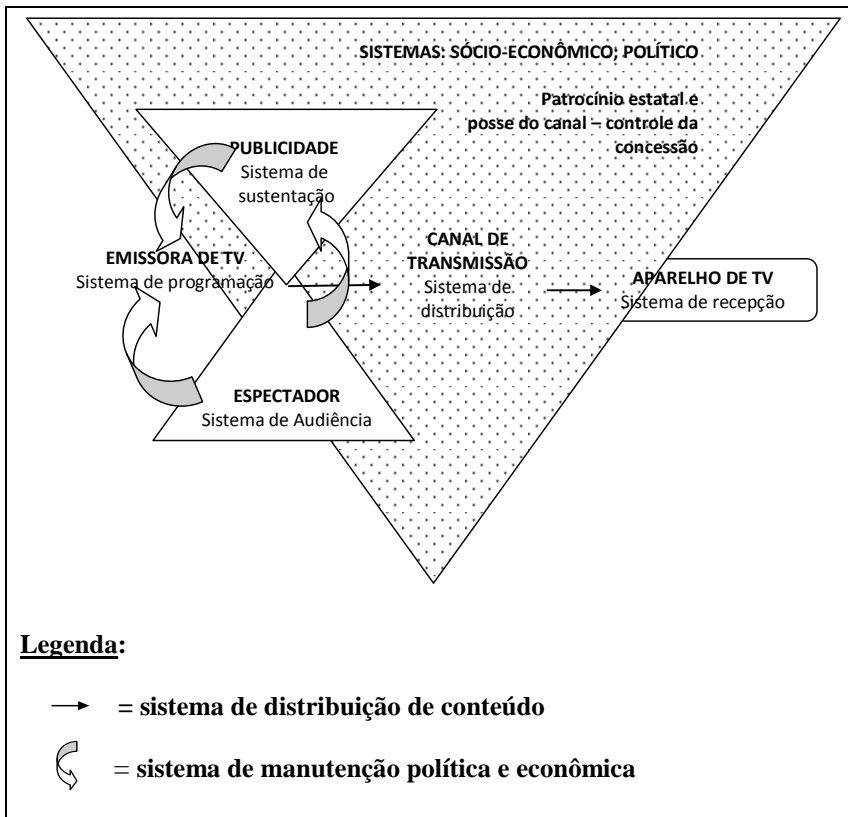


Figura 1: Ambiente do Sistema de TV Analógica Aberta e Comercial.

Um sistema de televisão no padrão analógico pode ser resumido, esquematicamente, no 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 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 deste 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 demais 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 (Quadro 1).

Processos básicos no núcleo do Sistema de Comunicação TV Analógica			
Processos	Responsável	Objetivo	Relações com Ambiente
Produção	Corpo funcional próprio ou terceirizado	Abastecer o sistema com conteúdo, programação	Limitações tecnológicas; oferta de mão de obra especializada; nível cultural e econômico da sociedade.
Distribuição (redes e sistemas de transmissão)	Corpo técnico	Entregar a programação ao espectador	Disponibilidade e concessão de canal de radiodifusão; obrigações legais; parque tecnológico; infraestrutura de rede.
Manutenção econômica	Publicidade	Patrocinar a produção de conteúdos e a infraestrutura tecnológica e pessoal	Dependência da situação econômica; tamanho do mercado publicitário.
Recepção	Espectador	Acessar informação e entretenimento	Nível cultural; disponibilidade de tempo; necessidades sociais.

Quadro 1: Processos básicos no núcleo do Sistema de Comunicação TV Analógica.

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 15 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. Desta 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 nesta pesquisa, 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 exerceram 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)⁵. 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;

⁵ César BOLAÑO (2004) discorda das fases de desenvolvimento da televisão brasileira apresentadas por Mattos, mas elas são adequadas para efeitos desta pesquisa.

- 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 trabalho 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, nem é o objetivo desta pesquisa, 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.

2.2.1 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. Esta pesquisa não tem a pretensão de esgotar ou aprofundar a análise da televisão como um sistema, mas se utilizará dos 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 destas 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, houve uma alteração das relações entre os componentes do sistema (Quadro 2). 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. Praticamente 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 de 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.	Linhas de crédito oficiais para investimento em infraestrutura tecnológica de produção de conteúdo; aumento da participação da TV no bolo publicitário; 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.
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.

Quadro 2: Impactos do ambiente sobre o Sistema TV em cada fase de desenvolvimento.

Fonte: Desenvolvido 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 desta 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.

2.3 Manutenção do sistema de televisão no ambiente analógico de comunicação: 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 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 (RIBEIRO, 2007). 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 50 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 concorrência 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 (MORAIS, 1994, p. 500). 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. Desta 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 deste 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 mensagens 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).

2.3.1 Mecanismos de controle da produção (a partir da produção de um telejornal, como exemplo)

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-alvo.

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, que também é uma das editoras mais antigas da Globo (Rede Globo e GloboNews), 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)

Desta forma, o que Bourdieu detectou como um efeito das “forças invisíveis” sobre o telejornalismo não é uma característica exclusiva da TV aberta e comercial francesa. O Jornal Nacional, o noticiário de TV com maior audiência no Brasil – 33,95% dos televisores ligados no horário de exibição, em média, em 2008, segundo

pesquisa realizada pelo IBOPE (MEDIA WORKSTATION, 2009) – e também o mais antigo ainda no ar, transmite, de segunda a sexta-feira, notícias elaboradas para agradar a um público com o seguinte perfil, segundo o seu editor-chefe, mencionado por Leal Filho (2006, p. 177-178):

Depois de um simpático “bom dia”, Bonner⁶ informa sobre uma pesquisa realizada pela Globo que identificou o perfil do telespectador médio do Jornal Nacional. Constatou-se que ele tem muita dificuldade para entender notícias complexas e pouca familiaridade com siglas como BNDES, por exemplo. Na redação, foi apelidado de Homer Simpson. Trata-se do simpático mas obtuso personagem de *Os Simpsons*, uma das séries estadunidenses de maior sucesso na televisão em todo o mundo. Pai da família Simpson, Homer adora ficar no sofá, comendo rosquinhas e bebendo cerveja. É preguiçoso e tem o raciocínio lento.

Na resposta ao artigo de Leal Filho, o editor-chefe do JN explicou que não tem a mesma opinião a respeito do personagem, quando faz a comparação com o perfil do público que pretende atingir com o telejornal. De qualquer maneira, ele deixa claro como imagina o telespectador do Jornal Nacional:

No dia 23 de novembro, recebemos, no JN, a visita de professores universitários. Eles assistiram a uma reunião matinal, em que se esboça uma previsão da edição daquele dia. E me ouviram fazer algumas considerações sobre nosso trabalho. Em palestras que ministro a estudantes que nos visitam todas as semanas, faço o mesmo. Nestas ocasiões, sempre abordo, por exemplo, a necessidade de sermos rigorosamente claros no que escrevemos para o público. Brasileiros de

⁶ William Bonner, apresentador e editor-chefe do Jornal Nacional. É o editor-chefe que, na estrutura de um telejornal, tem a palavra final sobre os assuntos que serão noticiados, bem como o grau de importância que será atribuído a cada notícia e reportagem. A relevância de cada assunto se reflete no tempo que ocupa no telejornal e na sua ordem de apresentação.

todos os níveis sociais, dos mais diferentes graus de escolaridade. E o didatismo que buscamos para o público de menor escolaridade não deve aborrecer os que estudaram mais. Neste desafio, como exemplo do que seria o público médio nessa gama imensa, às vezes cito o personagem Lineu, de *A Grande Família*. Às vezes, Homer, de *Os Simpsons*. Nos dois casos, refiro-me a pais de família, trabalhadores, protetores, conservadores, sem curso superior, que assistem à TV depois da jornada de trabalho. No fim do dia, cansados, querem se informar sobre os fatos mais relevantes do dia de maneira clara e objetiva. Este é o Homer de que falo. (BONNER, 2005)

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 esta 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, é 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 estes 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 off* 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 o 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 a de 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”, 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 escritórios de Londres, Nova Iorque... com os nossos correspondentes que estão em outros lugares... (UM DIA...).

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 (BORDIEU, 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 jornal 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, transparecem 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...). 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” (Ibid.). 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 seguinte⁷.

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” (Ibid.).

⁷ 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, mas que foram excluídas do espelho do telejornal porque foram consideradas mais fracas em relação às outras daquela edição.

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, 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...)

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 neste 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 pré-estabelecido 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).

2.3.2 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 sobre a 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; 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, sujeito 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 12 canais, do 2 ao 13; e a UHF (*ultra high frequency*), com 45 canais, do 14 ao 59 (BRASIL, 2001). 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 desta 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, 12 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 (SIMÕES; MATTOS, 2005, p. 40).

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 (SIMÕES; MATTOS, 2005, p. 40). 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 15 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; 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 resistência importante há 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. (2004, p. 219)

Como negócio, a concentração dos canais de distribuição de vídeo em massa faz do mercado de televisão um oligopólio⁸, 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:

⁸ 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.

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. (DONOS..., 2009)

Segundo levantamento do projeto “Donos da Mídia”, 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” (DONOS..., 2009). Se forem consideradas apenas as quatro maiores redes nacionais, a concentração é ainda maior. As TV Globo, SBT, Band e 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”.

Esta arquitetura aumenta o potencial de negócios, que se estende territorialmente e ultrapassa as próprias restrições da concessão de canais. Dessa 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 (SPIGLIATTI, 2009).

Apesar do 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.

2.4 A TV digital: manutenção dos mecanismos de controle da TV analógica

Não é o propósito deste trabalho aprofundar as questões técnicas que envolvem a introdução da TV digital no Brasil. O mais relevante para os objetivos desta pesquisa é abordar os principais pontos que parecem não estar em acordo com o ambiente digital de comunicação e, desta forma, 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 (RIBEIRO, 2004, p. 32-34).

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 vídeo 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 (RIBEIRO, 2004). 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 (RIBEIRO, 2004, p. 42-43), 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 transmissão 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 estes recursos, desenvolvido por pesquisadores brasileiros e batizado de “Ginga”. Um dos fabricantes de conversores, Otto Klaus Spiess, entrevistado por Muniz (2009), afirma 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, de acordo com o Centro de Pesquisa e Desenvolvimento em Telecomunicações (CPqD, 2005, p. 13).

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 simultâneas 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 multisserviço 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, até o momento da conclusão desta pesquisa, em 2010, 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.

2.4.1 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”⁹, essas notícias escondem uma informação importante: o sistema de TV digital brasileiro permite a transmissão de quatro programações simultâneas pelo mesmo canal se

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.

as emissoras optarem por transmitir os programas com a mesma qualidade de um DVD, ou definição *standard*.

Nas transmissões em HD¹⁰, 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: “A multiprogramação na TV digital não é uma opção para a Rede Globo, pois não trará mais anunciantes.” A afirmação é do diretor de engenharia da emissora carioca, Fernando Bittencourt, em entrevista a Muniz:

(...) Para a Globo, apesar de o sistema nipo-brasileiro de TV Digital dar chance de transmitir quatro programações diferentes no mesmo espectro (em definição *standard*, em vez de alta definição), isso está fora de cogitação.

“A TV aberta sobrevive de publicidade – essa não sabe se é analógica ou digital, quem sabe é a gente. Nós não temos dinheiro novo na TV Digital. Então, se você assumir a multiprogramação, significa que o dinheiro que a gente tem é o mesmo para produzir mais de um, dois programas.”

De acordo com Bittencourt, “não tem muita razão a multiprogramação. Com ela, você abre mão da alta definição – isso para mim é fatal. Entre uma e outra, fico com a qualidade [de imagem].” (MUNIZ, 2008)

Além da divulgação incompleta, para o público, das possibilidades técnicas do SBTVD-T, a estratégia das emissoras é

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

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 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. (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 (MEDITSCH; RIBEIRO, 2007). 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.

2.4.2 Multiprogramação e interatividade: fundamentos para uma televisão diferente

O padrão tecnológico adotado pelo SBTVD-T permite que cada canal divida a sua banda de frequência de 6 Mhz em 13 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 (AGÊNCIA BRASIL, 2008).

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 (RIBEIRO, 2004; BARBOSA FILHO; CASTRO, 2005, 2008). Nesta seção, trataremos a interatividade 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*.

O Decreto 5820/2006, que instituiu o SBTVD-T e definiu as regras para a outorga de canais, criou quatro canais para uso da União:

Art. 13. A União poderá explorar o serviço de radiodifusão de sons e imagens em tecnologia digital, observadas as normas de operação compartilhada a serem fixadas pelo Ministério das Comunicações, dentre outros, para transmissão de:

I - Canal do Poder Executivo: para transmissão de atos, trabalhos, projetos, sessões e eventos do Poder Executivo;

II - Canal de Educação: para transmissão destinada ao desenvolvimento e aprimoramento, entre outros, do ensino à distância de alunos e capacitação de professores;

III - Canal de Cultura: para transmissão destinada a produções culturais e programas regionais; e

IV - Canal de Cidadania: para transmissão de programações das comunidades locais, bem como para divulgação de atos, trabalhos, projetos, sessões e eventos dos poderes públicos federal, estadual e municipal.

§ 1º O Ministério das Comunicações estimulará a celebração de convênios necessários à viabilização das programações do Canal de Cidadania previsto no inciso IV.

§ 2º O Canal de Cidadania poderá oferecer aplicações de serviços públicos de governo eletrônico no âmbito federal, estadual e municipal. (BRASIL, 2006)

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 (AGÊNCIA BRASIL, 2008). A TV Brasil é uma rede formada pelas TVs Educativas do Rio de Janeiro e do Maranhão, pela TV Nacional, de Brasília e um canal novo em São Paulo, além de um canal internacional, segundo a Empresa Brasil de Comunicação (EBC, 2008):

- A TV Brasil comporá uma rede nacional com as TVs do campo público que façam opção voluntária pela associação (educativas estaduais, universitárias, comunitárias etc.).
- Essa rede trabalhará para oferecer aos telespectadores uma programação comum e simultânea nos Estados, com as seguintes características:
 - programas produzidos pela TV Brasil,
 - programas produzidos pelas TVs associadas,
 - quatro horas diárias de programação local,
 - quatro horas diárias de programação com base em produção independente,
 - associadas terão oportunidades da grade nacional,
 - a TV Brasil apoiará a migração das TVs estaduais para a produção e a transmissão digital. Em contrapartida, os estados se comprometeriam a adotar um modelo público de gestão das TVs.

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: “Isso deve gerar um impacto para quem sair na frente. Acho que vai ser uma boa briga, porque, na hora em que a TV comercial perceber isso, não vai querer perder a primazia de lançar um novo produto”, segundo o assessor especial da Casa Civil André Barbosa Filho, mencionado em artigo de Bernardes (2008). 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 (BARBOSA FILHO; CASTRO, 2008) e, ainda, como instrumento de inclusão digital, através da interatividade (RIBEIRO, 2004).

3 DA RADIODIFUSÃO AO CIBERESPAÇO: PRODUÇÃO E DISTRIBUIÇÃO DE 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 atingem, 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; RIBEIRO, 2007, p. 144)

Já 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 poderia 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 comunicação¹¹. É interessante notar que, muitas vezes, mesmo nestas comunidades com um grau de informação acima da média a respeito da questão, o debate acaba contaminado pelas notícias divulgadas pela grande imprensa.

Apesar de não ser este o foco desta pesquisa, uma 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 a 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 transmitir 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

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.

provavelmente insustentáveis no novo contexto” (MEDITSCH; 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 de um meio baseado na radiodifusão à concorrência do ciberespaço. 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; LAROSE, 2004, p. 96)

Existem muitas semelhanças entre esses fatos e o momento atual da televisão. Os estúdios estadunidenses 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; 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.

3.1 A convergência digital 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. 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 (DIZZARD, 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; 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 “surfando 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 consumo” 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.

3.2 Os sinais de emergência de 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 impedem a universalização das tecnologias de acesso ao ciberespaço, essas barreiras vêm caindo em um ritmo que era difícil de imaginar há dez anos.

No quarto trimestre de 2008, 38,3 milhões de pessoas já tinham acesso à internet em casa, no Brasil. O crescimento em relação ao mesmo período de 2007 foi de 19%. Com isso, 21% dos brasileiros têm como acessar a rede em casa, segundo pesquisa do IBOPE, realizada em 2008 (INTERNET..., 2008).

Outra característica importante do internauta brasileiro é a superação das restrições econômicas para o acesso à *web*. Segundo dados do Comitê Gestor da Internet (GTI) no Brasil, referenciada por Balboni (2008), o acesso em *lan houses*, telecentros e cibercafés chega a 55%, superando o acesso domiciliar. Além disso, o índice de acessos em locais públicos pagos é maior do que em telecentros gratuitos: 49% contra 6%, respectivamente. O destaque é importante, já que a mesma pesquisa apontou que os altos custos de aquisição dos equipamentos são o principal motivo da falta de internet em casa, como apontado por 58% dos entrevistados (BALBONI, 2008).

Outros dados indicam o potencial da inclusão digital – fator indispensável para o acesso ao ciberespaço – para gerar a emergência de sistemas alternativos de comunicação por vídeo. Dentre os motivos para não terem acesso domiciliar à *web*, somente 16% dos entrevistados apontaram a falta de interesse ou de necessidade, que ficou em terceiro lugar, na pesquisa. E, dentre os internautas brasileiros, 43% usam a internet para assistir a vídeos, e 36% assistem TV ou escutam rádio pela *web*. O número de internautas que usam o computador para assistir TV ou ouvir rádio cresceu de 28% para 36%, de 2006 a 2007 – dados mais recentes da pesquisa do GTI (BALBONI, 2008).

A internet domiciliar supera o acesso à TV por assinatura, segundo a mesma pesquisa. No ano seguinte à coleta de dados pelo GTI, em 2009, a internet já ultrapassava a TV por assinatura também em participação no bolo publicitário, com 3,3% contra 3,2% e a previsão é

superar o rádio em arrecadação publicitária em 2010 (GROSSI, 2008). Desta forma, além de oferecer concorrência à distribuição de vídeo, a internet se apresenta, também, como concorrente quanto à principal fonte de renda da TV – a publicidade.

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. Desde 2007, as conexões em banda larga são a principal tecnologia utilizada pelos internautas brasileiros: 50% das conexões domiciliares são feitas através de banda larga, contra os 42% dos que usam o acesso discado, um crescimento de 10 pontos percentuais em relação a 2006 (BALBONI, 2008):

Percebe-se, assim, a diminuição da proporção de domicílios usando o modem tradicional e o aumento da proporção dos domicílios usando a banda larga, o que sugere um recente processo de substituição de uma tecnologia de conexão pela outra. A conexão discada é mais associada à renda familiar do domicílio, sendo que quanto mais baixa a renda, maior o uso deste tipo de tecnologia. (p. 79)

A pesquisa do GTI constatou que a maioria dos acessos em banda larga utiliza tecnologias convergentes: a mesma via é utilizada para o transporte de diferentes serviços, ou seja, a internet usa a mesma estrutura da telefonia, da TV a cabo ou de ambas:

Se consideradas as diferentes tecnologias de acesso em banda larga, o uso de modem digital via linha telefônica (xDSL) é a principal forma de conexão à rede em alta velocidade em todo o país, em 2007, entretanto, sua penetração apresentou uma pequena queda, passando de 29%, no ano anterior, para os atuais 25%. Em seguida, mantém-se a conexão via cabo (TV a cabo), que cresceu de 6% para 16% no período, as conexões

via rádio, com pequeno crescimento de 5% para 8%, e as conexões via satélite, que são quase inexistentes em todo o país. (BALBONI, 2008, p. 80)

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 crescimento da oferta desses pacotes se refletiu já em 2008, com uma expansão também da TV a cabo, que agora passou a ser acessível aos consumidores da classe C (GROSSI, 2008), mais um fator que deve causar grande impacto sobre a TV aberta, em breve:

Convergência tecnológica também é o argumento das teles, que pressionam para entrar no mercado oferecendo telefonia, internet e TV. E, enquanto não se muda a Lei da TV a Cabo, vão comprando operações de TV por assinatura. A Embratel tem grande participação acionária na Net, que, por sua vez, comprou várias operações importantes, como Vivax e Big TV. A telefônica deu o troco e comprou parte da TVA, uma das mais antigas operações de TV paga no Brasil. Já a Oi comprou a Way TV de Minas Gerais, e agora se funde à Brasil Telecom para ganhar competitividade principalmente em telefonia móvel.

A grande novidade é que agora todos prestam atenção ao consumidor da classe C, que entrou no mercado de TV paga muito em função da banda larga. “Até então, os pacotes de canais não eram customizados para este tipo de público”, explica Márcio Fonseca, diretor de distribuição dos canais Fox. Segundo ele, agora tanto os operadores estão montando pacotes de canais customizados para a classe C, quanto os programadores estão oferecendo conteúdo de interesse desse público. “A Fox, por exemplo, dublou 100% do canal Fox em Função da Classe C”, afirma Fonseca. “E, com isso, saímos do sexto para o terceiro lugar na

audiência de TV paga”, ressalta Cataldi.¹² (GROSSI, 2008, p. 20)

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 quase 30 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 25 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 (ver Figura 2). O número total de telespectadores de telejornais, nos Estados Unidos, caiu em 5%, de 2006 para 2007. Nem mesmo a troca de apresentadores, solução adotada por todas as maiores redes abertas estadunidenses, reverteu o quadro (PROJECT..., 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% (PROJECT..., 2009); e, em 2009, foram 565 mil espectadores a menos, ou -2,5% (PROJECT..., 2010). Essa desaceleração do ritmo de perda de audiência pode ser creditada à

¹² Marcelo Cataldi, diretor de vendas publicitárias da Fox.

campanha presidencial em 2008 e aos primeiros meses de governo de Barak Obama à frente da Casa Branca (PROJECT..., 2010).

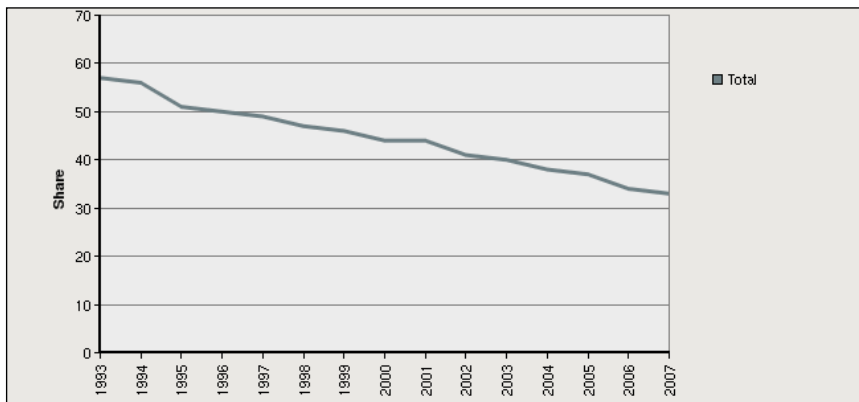


Figura 2: **Queda da audiência dos telejornais noturnos das redes abertas nos Estados Unidos*** (de novembro de 1993 a novembro de 1997).

*Audiência *share*, ou seja, referente ao total de televisores ligados.

Fonte: Nielsen Media Research in The State of News Media 2008.

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 (PROJECT..., 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* (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 antes¹³.

A mesma pesquisa detectou que os entrevistados que não navegavam na internet continuavam assistindo aos telejornais com a mesma frequência (Ibid.).

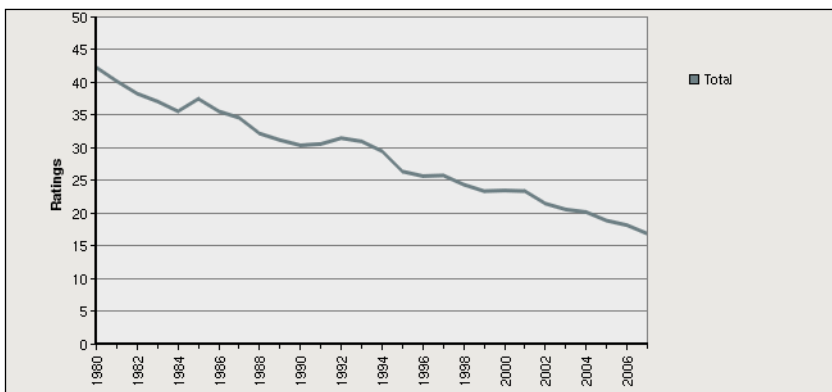


Figura 3: **Número de televisores ligados em algum telejornal noturno nos Estados Unidos*** (de novembro de 1980 a novembro de 2006).

*Audiência *share*, ou seja, referente ao total de televisores ligados.

Fonte: Nielsen Media Research in The State of News Media 2007.

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 (ver Figura 3). 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

¹³ A 2000 survey from the Pew Research Center for the People and the Press found that those who regularly went online reported watching less network television news than two years earlier.

vem subindo constantemente. Em 2009, atingiu os 62,3 anos de idade, em média (PROJECT..., 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 (PROJECT..., 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* (PROJECT..., 2008). Entre aqueles que possuem conexão de banda larga, o crescimento foi ainda maior, 36%, de acordo com a agência *Horowitz Associates* (PROJECT..., 2008). Outra pesquisa entre internautas, realizada pela *Pew Internet & American Life Project's* (PROJECT..., 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. Mas, em pesquisas feitas com o público em geral, não apenas entre internautas, os resultados indicam um quadro diferente. Segundo *The State of News Media 2008*, o *Leichtman Research Group* concluiu que “apenas 4% dos adultos acima dos 18 anos assistem a vídeos *on-line* todos os dias e 14% assistem uma vez por semana. Em comparação, 93% dos adultos passam pelo menos uma hora por dia assistindo à TV” (PROJECT..., 2008).

Embora haja dificuldade em se conseguir dados exatos, é evidente que há um crescimento da oferta de conteúdo em vídeo na internet. 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 (PROJECT..., 2007). Em 2007, os *sites* das redes de TV NBC, ABC e CBS conquistaram a audiência de 49 milhões de internautas por mês (PROJECT..., 2008).

Apesar de não se poder comparar a audiência diária de uma emissora de televisão com o número de visitas mensais a seu *site*, este é um indicador de tendência adequado. A medição da audiência dos programas de televisão deverá ser modificada, devido às possibilidades de o telespectador montar a sua própria grade de programação, uma das ferramentas de interatividade da TV digital aberta.

No Brasil, a Rede Globo foi a primeira a oferecer o seu conteúdo a assinantes do portal www.globo.com, em 2004. No final de 2008, o número de acessos às páginas das telenovelas no portal Globo.com apresentou aumento considerável em relação a anos anteriores:

A audiência dos sites das novelas da Globo explodiu nos últimos meses. O de "A Favorita" atingiu, em outubro, a média de 382.632 acessos diários, segundo a emissora. Desde que a novela estreou, em junho, foi visitado 41 milhões de vezes. Em relação às duas últimas tramas das 21h, o aumento foi de 67%.

Até a novela das seis, que vem sofrendo com o horário de verão e a rejeição parcial a tramas e personagens, teve incremento de audiência na web. Em seu primeiro mês, o site de "Negócio da China" foi 43% mais acessado do que o de "Ciranda de Pedra". A página de "Três Irmãs", das 19h, cresceu 58%.

Para a Globo, a internet não está tirando audiência da TV, mas a emissora não nega que cada vez mais as pessoas veem TV pela internet. A rede informa não dispor de audiência dos vídeos que abre na web. (CASTRO, 2008)

A mesma estratégia está sendo utilizada nos programas jornalísticos, não só pela Rede Globo, mas também pelas concorrentes. Além de convidarem o espectador a enviar sugestões de assuntos e temas, os telejornais e revistas eletrônicas abrem cada vez mais espaço para imagens e vídeos captados pelo público. Em alguns programas, os vídeos com o maior número de acessos, no *YouTube* e em outros portais de vídeo, são apresentados como curiosidade. Outra forma de atrair a audiência através da internet é oferecer *chats* com algum entrevistado do telejornal, ou da revista eletrônica, após a exibição do programa.

Independente da iniciativa das emissoras, a procura por conteúdo em vídeo pela internet, como alternativa à programação oferecida pela TV, se torna cada vez mais comum. Em alguns casos, a internet é usada justamente para superar as restrições de acesso ao conteúdo impostas pelas detentoras dos direitos autorais.

Como já foi apresentado neste trabalho, o ciberespaço permite que indivíduos com interesses em comum conectem-se em redes e comunidades com o objetivo de compartilhar experiências e

oportunidades em torno desses interesses. As iniciativas governamentais, no sentido de redução de impostos e aumento do crédito para a compra de equipamentos de informática, bem como a redução dos preços provocada pelo aumento da produção, aceleraram o índice de inclusão digital das classes C e D, segundo Balboni:

Os programas de Inclusão Digital que facilitam a compra de micros pela população através do aumento do financiamento e da isenção de impostos estão surtindo efeito. Em 2007, os microcomputadores estavam presentes em 24% dos domicílios brasileiros, um crescimento de quatro pontos percentuais em relação ao ano anterior, mostrando um aumento no ritmo das aquisições domiciliares. O crescimento mais expressivo se deu em domicílios cuja renda está entre 3 e 5 salários mínimos, nos quais a penetração passou de 23% para 40% no período. Essas famílias são justamente o alvo dos programas de incentivo fiscal do Governo Federal. (2008, p. 78)

Para o público dessa faixa de renda, 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 televisualização restrito. Com o sugestivo título de **Conheça a TV a gato do século 21**, o jornal “O Estado de São 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 pára 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*. (CONHEÇA...)

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” (CONHEÇA...).

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 [<http://fabioseixas.folha.blog.uol.com.br>] antecipou que a Rede Globo não transmitiria a prova integralmente. No dia da corrida, procurei

na internet alguma emissora que transmitisse o evento ao vivo. Dois *sites* do exterior, especializados em TV pela web, redirecionaram a transmissão de redes estrangeiras: www.sopcast.com/player e www.tvtuga.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 trabalho, 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 (JONHSON, 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 pontacabeça. 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 PVR¹⁴ 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 integrarem 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 US\$ 15 milhões, sendo que

¹⁴ 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.

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 com 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 este 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.

3.3 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.

Neste 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 que 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:

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. (2008, p. 316)

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 (BRASIL, 2006) e possibilitar serviços de governo eletrônico, bancários, de educação à distância e acesso à internet (BRASIL, 2003). 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 relacionamente, não faz sentido observar uma ação como expressão individual ou como mensagem transmitida. A ação deve ser valorizada no contexto global 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 (CPqD, 2005, p. 22-23). 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 (Ibid.) Estes recursos, para muitos autores, não são interativos, mas sim reativos, pois, como ressalta Crocom (2007), 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. (p. 81)

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; 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 filmadoras 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; 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 Mota. 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. Mota 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 “Notícias na Manhã”. Mota 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 Mota 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; 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 pré-estabelecido, 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 programação, 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 hipereficiente 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 US\$ 1,65 bilhão (GOOGLE..., 2006). O portal não conseguiu encontrar, até o momento, a fórmula de ganhar dinheiro com o seu serviço, mas é um sucesso como canalizador da demanda por vídeo na *web*. Embora haja dificuldades em auferir a audiência exata do portal, há estimativas de que o número de vídeos visualizados diariamente, no mundo todo, chegue a 100 milhões. 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*, “Malhação” (<http://br.youtube.com/malhacao>), 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 Barak 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 (BLOG TODA MÍDIA..., 2009).

Em apenas dois anos, o portal já se tornara o principal meio de acesso a vídeos entre os internautas brasileiros, com cinco milhões de visitas únicas por mês, segundo o Ibope/NetRatings (FELITTI, 2007).

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 ferramentas, 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 Capítulo 2.

4 REDES SOCIAIS E COMUNICAÇÃO INSTITUCIONAL: OPORTUNIDADES DO AMBIENTE DIGITAL

O propósito deste capítulo é apresentar os conceitos de comunicação institucional e de *Web 2.0*, que nortearam a experiência do Ministério Público de Santa Catarina de criar um canal de comunicação com a sociedade utilizando o portal de vídeos *YouTube*, uma mídia social baseada no compartilhamento de vídeo.

Na área da comunicação social, a comunicação institucional é, ainda, uma disciplina em construção. Não é objetivo deste trabalho fazer uma revisão bibliográfica completa sobre o tema. Este capítulo pretende apresentar um conceito de comunicação que seja mais adequado às necessidades de uma instituição como o Ministério Público, em que um dos principais desafios é atuar junto aos seus diferentes públicos para construir uma imagem própria, uma identidade. O'Reilly e Kelly são as referências básicas para conceituar *Web 2.0*, complementadas por trabalhos recentes, de diversos autores, que investigam a utilização de redes sociais para a comunicação pública e a política.

4.1 Da comunicação empresarial à comunicação institucional: dos negócios para a imagem de uma organização

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 desejados 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 (TORQUATO, 2002, 2009). 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.

Desta 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 institucionais.

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.

4.2 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; 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.

4.2.1 *Web 2.0*: a teia das redes sociais

As redes sociais 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, *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 ficar 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; GRIMES, 2007).

Warschauer e Grimes (2007) 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 trabalho, as conclusões do estudo são interessantes para os objetivos desta tese 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 *Del.icio.us*).

A facilidade para a publicação, busca, exibição, resposta e indicação de conteúdos em mídias diferentes fez com que estes *sites* transformassem 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; 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”, 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).

4.2.2 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. Não é a pretensão deste trabalho esgotar o assunto ou relacionar todas as principais iniciativas, o que exigiria uma pesquisa específica, que foge do escopo desta tese. 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 (LARISCY et al., 2009). 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. Estes 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 200 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 percepção 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 et al. 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* (www.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 organização e atraindo um novo público para os programas de extensão das universidades parceiras (GREENE et al., 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; ESSEN; GORDON, 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; ESSEN; GORDON, 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 1 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 a marca 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 praticamente 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 (MEJER; THAENS, 2010).

5 MPSC NO *YOUTUBE*: UM MODELO PARA A DIFUSÃO DE CONHECIMENTO PELO COMPARTILHAMENTO DE VÍDEO

Em 06 de outubro de 2008, o Ministério Público de Santa Catarina (MPSC) liberou ao público o acesso ao seu canal próprio no *YouTube*: www.youtube.com.br/ministeriopicossc. A iniciativa é parte do projeto **Vídeo Seu Direito**, que começara a ser implantado em 8 de janeiro do mesmo ano e havia sido 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 principal objetivo do projeto é utilizar o vídeo como ferramenta para a divulgação das funções do Ministério Público e a promoção da educação voltada aos direitos da sociedade e do cidadão, uma lacuna não preenchida pelos meios de comunicação (MPSC, 2008a).

Este capítulo apresenta a experiência do MPSC de introduzir a produção de vídeo em uma instituição que tem nas mídias baseadas no texto escrito as suas principais referências culturais e meios legítimos de comunicação. Na primeira seção, é apresentado o projeto propriamente dito: os procedimentos adotados, sua execução e os primeiros resultados. Corresponde à primeira etapa, que culmina com a abertura do canal do MPSC no *YouTube*, o que ocorreu após nove meses de trabalho, em 6 de outubro de 2008. Os procedimentos descritos nesta seção estão restritos ao período de um ano, entre janeiro de 2008 e janeiro de 2009, caracterizado como fase de criação do canal e de sua divulgação pública como um dos meios de comunicação da instituição com a sociedade. A sessão termina com a apresentação e descrição do canal em seu primeiro estágio, quando o principal objetivo era demonstrar, principalmente, a viabilidade técnica desta solução de comunicação institucional¹⁵.

Na segunda seção deste capítulo, a experiência será descrita sob o ponto de vista deste pesquisador, responsável pela concepção e implementação do projeto, com a riqueza de detalhes e o volume de informações aos quais pôde ter acesso devido à sua participação no experimento. Dessa forma, este autor aproveitou ao máximo a

¹⁵ A seção é apresentada com uma estrutura muito semelhante a um relatório de projeto de consultoria, o que foi identificado durante a qualificação como um dos pontos a serem corrigidos. Manter este trecho praticamente sem alterações foi a maneira encontrada por este pesquisador para aplicar o método sugerido de descrição etnográfica da experiência, o que será apresentado na seção seguinte.

oportunidade proporcionada pelo período de convívio do pesquisador com a cultura organizacional da instituição Ministério Público. Por isso, o período analisado é maior e abrange, também, a segunda etapa do projeto **Vídeo Seu Direito**, com a publicação do segundo vídeo institucional do MPSC no *YouTube* (em maio de 2009) e a sua distribuição em DVD (em outubro de 2009).

A terceira seção deste capítulo apresenta uma reflexão sobre o aprendizado que a participação na experiência proporcionou a este pesquisador, e também pretende apresentar um modelo de sistema de comunicação que permita a reprodutividade da experiência e a sua validação.

5.1 Um canal do *YouTube* como projeto de TV pública e educativa

O projeto do canal envolveu processos diversos e complexos, mas 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 (ver Figura 4). Em um projeto, os processos podem ocorrer simultaneamente e também pode acontecer que alguns não sejam explicitados, embora tenham ocorrido efetivamente (BAZZO; PEREIRA, 2008, p. 204-205). Assim, 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 (MPSC, 2008a) elaborado no início do projeto maior, que abrange a abertura do canal **Vídeo Seu Direito**, 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 um meio de comunicação 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 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.

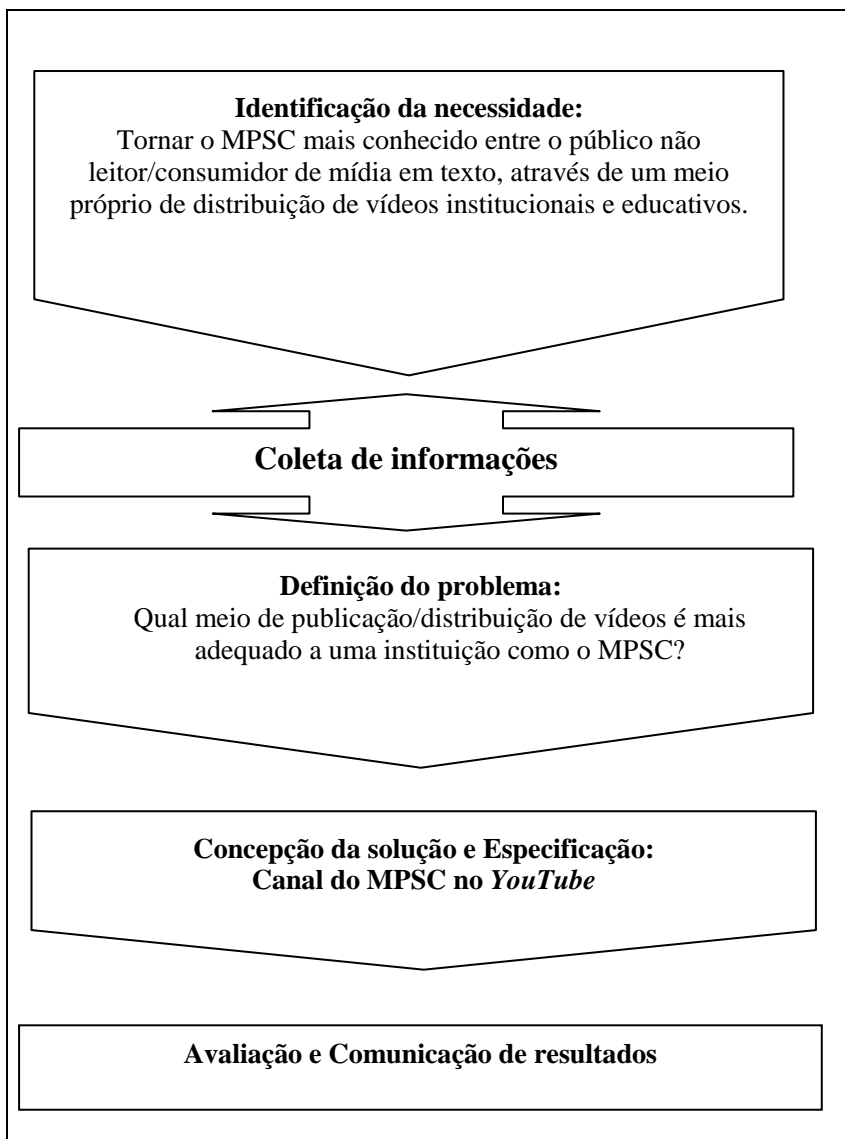


Figura 4: Processos do projeto de abertura do canal do MPSC no *YouTube*.

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.

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.

5.1.1 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 “Projeto para implementação de produção de audiovisuais no MPSC” (MPSC, 2008a) – configurando o **Projeto Video Seu Direito**, do qual o canal faz parte – que fundamentou os processos e soluções seguintes, inclusive a implantação do canal.

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 clípagem 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 divulgação 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 nas mídias escritas ou sem acesso a jornais, revistas e *sites* e notícias em texto na internet.

5.1.2 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, edição e 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 neste trabalho.

No Brasil, a regulamentação e a fiscalização dos serviços de radiodifusão não são eficientes no sentido de garantir a pluralidade de opiniões e a democratização do espaço em televisão aberta. Alguns países da Europa e os Estados Unidos adotaram medidas legais para tentar garantir um mínimo de espaço nas TVs para que os grupos de cidadãos e comunidades sem emissoras possam manifestar as suas ideias, apresentar programas e, assim, conseguir manter as suas identidades culturais e ideológicas, segundo Lopes (2000). Para o autor, a primeira forma de promover a desconcentração dos canais de TV seria tornar realmente públicos os processos de concessão que, no Brasil, não ganham a devida publicidade:

Na grande maioria dos países, há um procedimento público de escolha, com critérios previamente fixados, amplamente divulgados e conhecidos por todos os possíveis interessados. Esses critérios privilegiam a competição entre os interessados, que devem apresentar propostas de programação e se comprometer com elas. (LOPES, 2000, p. 168)

[A legislação alemã, por exemplo,] garante, aos diversos grupos políticos, sejam agrupamentos ideológicos, sejam sindicatos, o chamado direito de antena, ou seja, uma cota dos horários de transmissão proporcional à sua dimensão e à sua importância. (Idem, p. 172)

Com a chegada da TV paga ao Brasil, as operadoras do serviço passaram a ter a obrigação legal de oferecer, gratuitamente, canais para serem explorados pela comunidade e pelos poderes Legislativo e Judiciário. A Lei 8.977/95, da TV a Cabo, ao garantir esses canais, permitiu a novos agentes o acesso aos meios de distribuição de vídeo, mas não nas mesmas condições possibilitadas às emissoras comerciais e abertas. O sinal das emissoras legislativas (TV Câmara, TV Senado e TVs das Assembleias Legislativas estaduais, que dividem o canal com as TVs das Câmaras de Vereadores) e da TV Justiça só é recebido por quem tem TV por assinatura ou antena parabólica. No Brasil, a TV aberta alcança 98% dos domicílios, enquanto a TV por assinatura chega a 7% deles e as antenas parabólicas estão presentes em 18% das residências (BALBONI, 2008, p. 77). Em números absolutos, a desigualdade fica ainda mais evidente: enquanto 56,3 milhões de residências têm acesso à TV aberta, a antena parabólica equipa apenas a 9,5 milhões e a TV por assinatura atinge 6,2 milhões de lares, segundo dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) e do Comitê Gestor da Internet no Brasil (CGI) (LANSKY, 2009).

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, segundo Murer (2007), com amplas funcionalidades:

[...] da aquisição, à codificação e decodificação, ao controle de acesso e gerenciamento de conteúdo de vídeo, entrega de TV digital, filmes sob demanda, assistir programação previamente armazenada e serviços multimídia.

Outra alternativa são os portais de vídeo, como o *YouTube*. Embora nos dois casos o usuário consiga acessar conteúdo em vídeo pela internet, 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 assinante¹⁶. 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*:

Assim, a grande diferença entre a entrega de vídeo via internet e a IPTV reside na utilização de uma rede que garante a qualidade de serviço necessária para uma boa experiência de uso por quem assine o serviço. (SILVA; LOVISOLO, 2007, p. 61)

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

¹⁶ O serviço de IPTV é oferecido apenas a quem tem uma conta, seja paga ou gratuita. Entenda-se como assinante o usuário que tem acesso ao serviço, mesmo quando não há pagamento de assinatura. Esta é uma forma de limitar o acesso de acordo com a capacidade de oferta do serviço dentro dos padrões mínimos de qualidade.

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 tenha 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 consumo de 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. Segundo dados do portal Terra (CADA VEZ..., 2008), 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.

5.1.3 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 radiofrequência 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 em relação ao canal 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 vídeos 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 gerar 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 neste trabalho, 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.

5.1.4 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 instituição – www.mp.sc.gov.br:

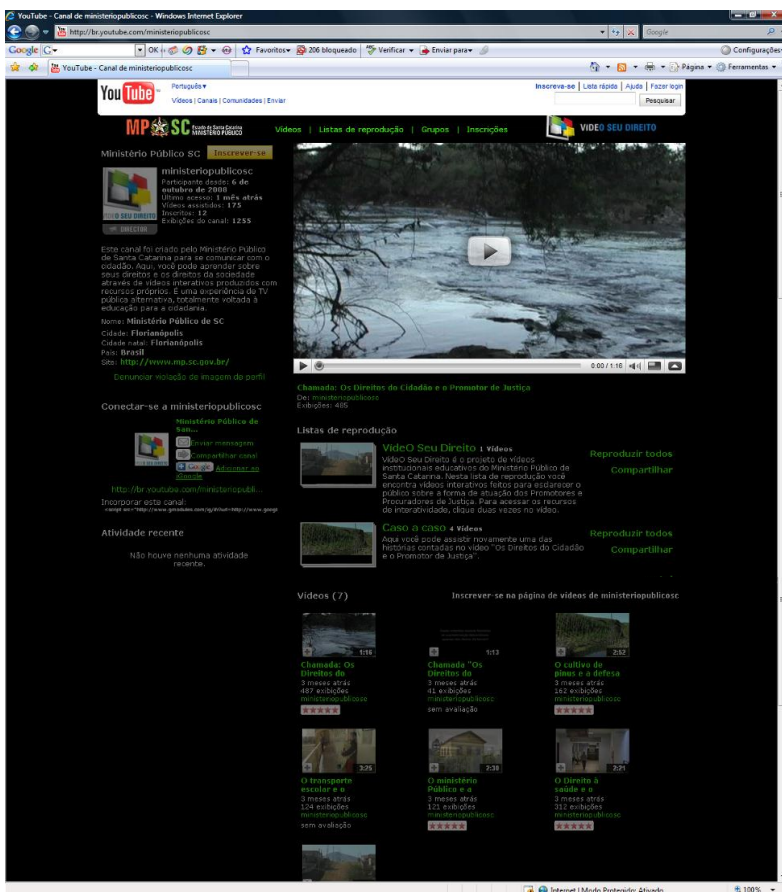
A utilização do YouTube para a criação de um canal público foi uma decisão estratégica da Procuradoria-Geral de Justiça, pela popularidade do portal entre os jovens e adolescentes e pelo custo próximo de zero. Ao contrário do que ocorre para a manutenção de um portal próprio de vídeos, a hospedagem no 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 a conclusão desta tese, 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.

Na fase piloto do projeto, o objetivo principal era introduzir a produção 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*.

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 pode ser delimitada pelo período que se iniciou com a

abertura do canal, em outubro de 2008 (Figura 5), e se encerrou com a publicação do segundo vídeo institucional, em maio de 2009.



O Canal do MPSC no YouTube, com sua visualização original, no final de 2008: o destaque era a chamada para os cinco vídeos principais. Para uma instituição, a publicação de vídeos em um canal, e não isoladamente, é uma forma de contextualizar e certificar as versões originais de seus vídeos. Dessa forma, se algum *tuber* quiser editar uma versão com a sua interpretação, o Ministério Público tem como comprovar o conteúdo original. Isso também permite que os *tubers* tenham liberdade para postar em seus canais as suas versões.

Figura 5: O canal do Ministério Público de Santa Catarina no YouTube.

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.

No momento do fechamento desta tese, 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.

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)

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** pretende criar um “sistema de comunicação independente” (MPSC, 2008a).

5.1.4.1 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 a tecnologia atual da TV e suficiente para garantir imagens em qualidade padrão (SDTV) para a transmissão *multicasting* da TV digital¹⁷.

O valor desse equipamento, no mercado, na época, seria de aproximadamente R\$ 3 mil. 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

¹⁷ Lembrando que a Rede Brasil de TVs públicas pretende adotar este sistema, o de multiprogramação (*multicasting*) para as suas transmissões.

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 utilizado 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 R\$ 3 mil, em valores da época.

A edição foi feita em um computador Mac e em um PC, com os programas *Final Cut* e *Adobe Premiere 1.5*. 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. 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 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.

5.1.4.2 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 está 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” (<http://br.youtube.com/watch?v=LzwEzHNbUZE>) recebeu recursos interativos (Figura 6). A introdução do vídeo foi planejada para ser uma espécie de *teaser*, ou seja, a apresentação rápida dos assuntos que serão tratados.

	<p>O vídeo “Os Direitos do Cidadão e o Promotor de Justiça” foi concebido para viabilizar uma exibição não linear. Ao lado, uma das cenas da introdução: cada quadro menor traz uma cena temática das quatro histórias contadas. Com os recursos do <i>YouTube</i>, é possível acrescentar <i>links</i> que oferecem ao <i>tuber</i> a oportunidade de assistir apenas aos vídeos de cada história, sem precisar ver o vídeo completo.</p>
	<p>O <i>YouTube</i> também disponibiliza recursos como caixas de texto e de diálogo, que podem ser utilizados pelo editor para oferecer informações adicionais. Na cena ao lado, o recurso foi usado para explicar a função do promotor de Justiça no Tribunal do Júri. Como se tratava do primeiro uso desse recurso no vídeo, foi acrescentada uma caixa de texto orientando o <i>tuber</i>. Nas outras ocasiões, o usuário escolhe se quer usar esse recurso.</p>
	<p>Aqui, além da caixa de texto, foi acrescentado o recurso de <i>pause</i> no vídeo. A pausa e a caixa de diálogo aparecem sem intervenção do usuário. É mais um recurso de edição do que de interatividade propriamente dita, mas, como pode ser desativado pelo usuário, pode ser considerado interativo. Nos três casos, trata-se mais de interação reativa do que de interação mútua.</p>

Figura 6: Como o MPSC aproveitou a interatividade oferecida pelo *YouTube*.

No *YouTube*, foi possível acrescentar *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” (<<http://www.youtube.com/watch?gl=BR&hl=pt&v=jUD4Sp0cKaQ>>); “O Ministério Público e a defesa do Patrimônio Histórico” (<<http://br.youtube.com/watch?v=eNuiROePALs>>); “O cultivo de pinus e a defesa do Meio Ambiente” (<<http://br.youtube.com/watch?v=sAqOmAP-7Os>>); e “O Direito à Saúde e o Estatuto do Idoso” (<http://br.youtube.com/watch?v=sp_8wlwIKIE>), 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 (veja Figura 7).

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, de que maneira ele “emergiria” entre tantas ofertas de vídeo. Essa divulgação não foi provocada pela COMSO, durante o período tratado nesta sessão.

The screenshot shows a YouTube video player interface. The video title is "Os Direitos do Cidadão e o Promotor de Justiça". The video player shows a grid of four small video thumbnails. Below the player, there are social sharing options (Compartilhar, Favorito, Listas de reprodução, Sinalizar) and a comment section with 0 comments. The right sidebar features a channel profile for "ministeriopublicosc" (7 de outubro de 2008), a list of reproduções (1), and a list of related videos including "Chamado: Os Direitos do Cidadão e o Promotor de...", "Convivido de hoje, Ubirajara Ramos Promotor de...", "O Direito à saúde e o Estatuto do Idoso", and "Promotor de Justiça Lélio Braga Calhau fala sob...".

Figura 7: Recursos de interação mútua no *YouTube*.

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. A primeira iniciativa organizada de divulgação do canal só ocorreu em fevereiro de 2009. Este será considerado o ponto inicial da segunda etapa do canal e do **Projeto VideO Seu Direito**, nesta pesquisa.

5.2 O desafio do MPSC de usar o vídeo para disseminar de conhecimento

Nesta seção, a criação e o desenvolvimento do projeto de vídeos do Ministério Público de Santa Catarina, que possibilitou a abertura do canal da instituição no *YouTube*, serão narrados através de um texto etnográfico. O método é originário da Antropologia Social, mas com reconhecida aplicabilidade nos estudos da cultura organizacional. A etnografia permite o registro de dados qualitativos coletados de forma ampla e profunda, durante a pesquisa de determinado grupo, comunidade ou cultura. Segundo Cavedon (1999), “Uma das técnicas entendida como legítima para a obtenção de dados com a profundidade necessária para a elaboração do texto etnográfico consiste na observação participante”¹⁸. Como narrador da experiência, peço licença para usar a primeira pessoa nesta seção.

Durante o período retratado nesta tese, eu cumpri uma jornada diária de 8 horas de trabalho na Coordenadoria de Comunicação Social, como um dos jornalistas do MPSC, o que me possibilitou a observação privilegiada do desenvolvimento de uma iniciativa inovadora, em termos de comunicação e gestão do conhecimento e da imagem de uma instituição que ainda não é compreendida plenamente pela sociedade. No caso específico do MPSC, fui o responsável pela implementação do projeto de vídeos institucionais e, além disso, o indutor do experimento

¹⁸ É importante registrar que este procedimento metodológico não estava previsto quando a experiência foi iniciada. Foi uma sugestão apresentada pela professora Marina Nakaiama, durante a qualificação da tese, como uma forma de registrar os resultados que podem validar o experimento. Além disso, a banca apontou para o fato de que a experiência profissional e acadêmica do pesquisador foi decisiva para a sua contratação pelo MPSC, para a implementação do projeto de vídeos, e que o resultado do projeto está diretamente relacionado a isso.

do canal no *YouTube*, o que torna ainda mais adequada a aplicação do método:

Na observação participante, é o próprio investigador o instrumento principal de observação.[...] Ele (o pesquisador) é um ator social e o seu espírito pode aceder às perspectivas de outros seres humanos, ao viver as “mesmas” situações e os “mesmos” problemas que eles. Assim, a interação observador-observado está a serviço da observação; ela tem por objetivo recolher os dados (sobre ações, opiniões ou perspectivas) aos quais um observador exterior não teria acesso. (LESSARD-HÉBERT; GOYETTE; BOUTIN 2008, p. 155)

No debate com a banca de professores, apresentei uma série de informações que não constavam de meu relatório de pesquisa, porque entendia “que não poderiam ser analisadas cientificamente”. Eram informações sobre as dificuldades na elaboração dos vídeos, as reações positivas sobre o resultado final, a incorporação gradativa do material nas atividades institucionais e até mesmo algumas manifestações emocionais em relação ao conteúdo. Dessa forma, o método de descrição etnográfica foi apresentado a mim por um dos integrantes da banca, a professora Marina Nakaiama, que sugeriu que eu incorporasse ao relatório da pesquisa todas as impressões e informações obtidas durante o período de desenvolvimento e execução do projeto. Observo que, a partir daquele momento, a minha percepção sobre a experiência e sobre os resultados do projeto sofreu um impacto positivo. Percebi que havia, sim, resultados a serem comunicados à comunidade científica, e que esses resultados chegavam ao meu conhecimento, e ao conhecimento da Coordenadoria de Comunicação Social e do MPSC de diversas formas, que poderiam ser relatadas de maneira qualitativa.

O relato, nesta seção, será feito com base na memória da experiência que vivenciei e em anotações feitas por mim *a posteriori*, pois o método não havia sido premeditado quando da minha contratação para a implementação do projeto. Dessa forma, é inviável a transcrição integral de depoimentos, pois não foram realizadas entrevistas formais, mas as manifestações serão reproduzidas de maneira a preservar o seu sentido original. Há uma autorização formal da instituição para o uso do experimento e do canal do *YouTube* na tese, mas não houve um pedido formal, de minha parte, para a exposição dos bastidores do projeto.

Dessa maneira, para evitar qualquer invasão às áreas de segurança e de imagem institucional, além de conflitos éticos, relatarei apenas as informações que digam respeito exclusivo ao projeto de vídeos e que tenham impactado de alguma forma um ou mais processos e fases, como a produção, edição e distribuição do conteúdo.

Os autores das observações, depoimentos e manifestações – verbais e não verbais – serão identificados apenas por sua relação com o projeto e com a instituição: quando envolvidos diretamente ao projeto, promotores ou promotoras de justiça e procuradores ou procuradoras de justiça serão identificados como “membro do MP”; servidores ou servidoras serão identificados como “servidor(a) efetivo(a)” ou “servidor(a) comissionado(a)”, para diferenciar os que são do quadro permanente daqueles que são cargos de confiança e, por isso, podem ter uma relação menos estreita com a cultura institucional; e “estagiários”.

Devido ao número restrito de membros do MP e servidores envolvidos no projeto em funções de supervisão, citar a sua função específica praticamente os identificaria ou exporia. Para esses casos, o que será identificado é o peso da sua manifestação para o andamento do projeto. Esse peso será explicitado da seguinte forma: “decisivo”, quando a sua relação com o projeto permitir que ele interfira no conteúdo ou nas estratégias; “influyente”, quando a sua relação com o projeto permitir que as suas observações sejam levadas em consideração, embora não precisem ser seguidas à risca; “considerável” é o membro do MP ou servidor que, embora não esteja diretamente relacionado ao projeto, oferece a sua manifestação de forma espontânea ou provocada e esta observação é considerada por sua fundamentação ou pelo conhecimento que a pessoa apresenta sobre o tema ou conteúdo. Também será utilizada a expressão “poder de veto”, nos casos em que o autor da manifestação tiver autoridade para tal.

A narrativa não seguirá uma ordem cronológica, nem se aterá às etapas de desenvolvimento do projeto. Essas informações serão explicitadas sempre que forem relevantes. A descrição será estruturada em etapas que representam os passos que foram dados em direção à aceitação definitiva do novo canal de comunicação (Quadro 3): a) conhecimento mútuo e convencimento; b) tradução e produção; c) aprovação inicial; d) reconhecimento interno e externo; e, e) incorporação à cultura organizacional.

ETAPA	OBJETIVOS	DESAFIOS
a) Conhecimento mútuo e convencimento	O produtor dos vídeos deve conhecer melhor a instituição e a sua cultura e a instituição deve conhecer melhor a cultura do vídeo.	- Convencer que o investimento em vídeo é necessário e trará retorno institucional. - Romper barreiras culturais.
b) Tradução e produção	O produtor dos vídeos deve aprender a traduzir a linguagem usualmente aceita pela instituição para a linguagem audiovisual.	- Tornar viável a produção de vídeos em uma instituição que não tem como fim a comunicação audiovisual, nem dispõe de todo o aparato tecnológico para tal.
c) Aprovação inicial	Conquistar o reconhecimento ao diferencial de comunicação proporcionado pelo vídeo (aprovação do comando da instituição).	- Convencer a instituição que o vídeo é complementar a outras mídias.
d) Reconhecimento interno e externo	Conseguir a aprovação do público interno e do público externo. Fazer com que o vídeo seja usado.	- Tornar o projeto e os vídeos conhecidos
e) Incorporação à cultura organizacional	Tornar o vídeo uma ferramenta institucional de comunicação.	- Tornar a produção de vídeos uma atividade essencial de comunicação institucional.

Quadro 3: Passos dados para a implantação de um canal de comunicação institucional no *YouTube*.

Essa forma de apresentação, além de facilitar o acompanhamento da experiência por parte do leitor, também proporciona uma análise mais adequada e precisa dos dados e a comparação dos resultados obtidos através de outras formas de coletas, como as entrevistas (LESSARD-HÉBERT; GOYETTE; BOUTIN, 2008, p. 118).

5.2.1 Conhecimento mútuo e convencimento

Em 8 de janeiro de 2008, o Ministério Público de Santa Catarina deu posse a alguns servidores comissionados, a maioria assistentes de promotores de justiça. Aos 42 anos de idade e quase 24 anos de profissão, eu fui um dos empossados no cargo de jornalista. Era a primeira vez que eu trabalharia no departamento de imprensa de um órgão público. Estava de volta a uma redação: depois de quase três anos e meio dedicados apenas à docência e à pesquisa – eu a voltava “ao mercado”, como falam nos cursos de jornalismo. Era, também, a terceira tentativa da Coordenadoria de Comunicação Social (COMSO) do MP de contar com um jornalista para a produção de vídeos.

Um dos fatores que determinaram a minha escolha para o cargo foi a minha experiência de mais de 15 anos como repórter de televisão. Após trabalhar em telejornalismo no Rio de Janeiro (RJ), em Caxias do Sul (RS) e em Florianópolis (SC), eu acreditava conhecer o bastante das redações para saber que nem sempre os critérios de notícia tinham por princípio atender aos interesses da sociedade. Foi justamente por isso que aceitei o convite do Ministério Público de Santa Catarina: para ser o responsável por um projeto que pretendia reunir jornalismo e educação, na produção de vídeos institucionais.

Quando o convite foi feito, no final de outubro de 2007, a então coordenadora da COMSO deixou bem claro que o objetivo da produção de vídeos do MPSC seria o de educar para a cidadania. Não havia a intenção de se usar o vídeo como uma forma de propaganda ou divulgação de ações pontuais ou para a promoção pessoal. O meu nome havia surgido, segundo ela, não apenas pela minha experiência em TV, mas por meu trabalho na área da educação e do ensino e por ter já defendido, na minha dissertação, o uso da TV digital para ampliar as possibilidades de inclusão digital e de transmissão de conhecimento. Ela admitiu que não lera toda a dissertação, mas o suficiente para compreender que eu defendia essas possibilidades. Havia outras questões que deveriam ser levadas em conta: o MPSC não tinha verba específica para a produção de vídeos e o jornalista contratado para o projeto passaria a fazer parte do quadro da COMSO, ou seja, deveria exercer outras funções, como a publicação de notícias no portal da instituição, e fotografar, eventualmente.

Voltar a uma redação e, principalmente, fazer parte de uma assessoria de imprensa, não estava nos meus planos, mas havia outro obstáculo maior para atender ao convite do MP. Eu pretendia concluir a minha tese, pois precisava do título de doutor com urgência para

consolidar a minha carreira acadêmica. Mas um ponto me atraiu especialmente, nesse convite: a possibilidade de implementar um projeto de vídeos educativos para uma instituição do porte e com o perfil do Ministério Público. Eu sempre respeitei o MP como instituição e admirava o trabalho do promotor de justiça. Na minha época de repórter, o MP sempre foi uma fonte de informação confiável e eu conhecera o procurador-geral de justiça, o chefe da instituição, quando ele atuava como promotor de justiça da Infância e Juventude.

Para me afastar da academia, eu precisava de um bom motivo. Ainda na fase de negociação, fiz a proposta que seria a decisiva: eu aceitaria assumir o projeto se pudesse aproveitar o experimento como pesquisa de campo para a elaboração da minha tese. A pesquisa era voltada à identificação dos pontos vulneráveis da TV digital ao ambiente de convergência. Uma de minhas ideias era abrir um canal no *YouTube*, para testar e estudar as características da produção e distribuição de vídeo no ambiente digital. No mínimo, seria possível comparar os recursos de interatividade e compartilhamento de vídeos, já disponíveis na internet, com o que se pretendia utilizar na TV digital.

Diante da proposta do MP, mudei minha estratégia: por que o Ministério Público não poderia abrir um canal no *YouTube*, como uma alternativa de TV pública e institucional? Uma das intenções da administração do MP era aproveitar a abertura de novos canais públicos na TV aberta, devido à ampliação do uso do espectro, para tentar um canal próprio. O projeto de vídeos institucionais seria o primeiro passo para isso, na visão da administração.

Propus, então, à coordenadora da COMSO, implantar o projeto de vídeos com a condição de poder usar o conteúdo para a abertura de uma canal do MPSC no *YouTube* e também utilizar esse experimento na elaboração da minha tese. A proposta foi aceita informalmente e, depois, apresentada rapidamente ao procurador-geral de justiça, que é quem tem a competência legal para a contratação de um jornalista da COMSO. Em seguida, solicitei meu afastamento temporário do curso de Jornalismo em que ministrava aulas, em Joinville, e, a partir do dia 8 de janeiro de 2008, passei a ser o “jornalista de vídeo do MPSC”.

Os primeiros dias na nova função não foram fáceis. Eu já havia trabalhado em várias redações, em veículos de diferentes mídias, e exercido funções as mais variadas – algumas nem existem mais, como a do copidesque. Mas era a primeira vez que eu encontrava tudo por fazer. A situação na COMSO não era diferente. Era como se o departamento perguntasse: “e agora, o que fazer com um jornalista só para vídeos?”

Neste momento, é preciso explicar um pouco o funcionamento da COMSO.

A Coordenadoria de Comunicação Social do MPSC é um órgão de apoio subordinado diretamente ao procurador-geral de justiça. As funções da COMSO são intermediar o relacionamento entre a instituição e a mídia, atualizar a publicação de notícias do MPSC no *site* da instituição, elaborar boletins e comunicados internos, dar o suporte técnico e operacional aos Centros de Apoio de cada área do MPSC no caso de campanhas internas e externas, entre outras. Agendamento de entrevistas com promotores de justiça de todo o Estado, publicação de livros e revistas, criação de *hotsites*, clipagem de jornais e TVs, e cobertura de texto e fotos de eventos são algumas de suas atividades. Este foi o meu primeiro choque no meu novo ambiente de trabalho. Eu já havia notado, durante as negociações, que o departamento havia crescido muito, em relação ao que eu costumava frequentar como repórter de TV, quando era escalado para alguma pauta que envolvesse o MP. Agora eu sentia “na pele” como era “estar do outro lado do balcão”, como dizem os jornalistas que passam a atuar como assessores das fontes.

Na estrutura organizacional do MP não há jornalistas concursados. Os três jornalistas são todos admitidos para assumir cargos comissionados, ou seja, são funções exercidas em confiança da administração. Em janeiro de 2008, o setor contava, ainda, com mais três servidores efetivos (para atualizar conteúdos legais e administrativos no portal e realizar serviço de clipagem), um terceirizado e três estagiários dos cursos de Design e Cinema (o servidor terceirizado e dois estagiários auxiliavam nos serviços gráficos e de editoração; a estagiária de Cinema era um resquício das tentativas anteriores de iniciar a produção de vídeos). Eventualmente, um servidor efetivo com diploma de jornalista é chamado para desempenhar a função, desde que o número de jornalistas comissionados não supere os três. Agora eu era um desses três e, portanto, se fosse dedicar-me completamente ao projeto, a COMSO ficaria desfalcada em um terço de sua capacidade de atendimento à mídia e à comunicação interna. Por isso, de janeiro de 2008 a setembro de 2009, aproximadamente, me dividi entre o projeto e as atividades rotineiras de um jornalista da COMSO.

Foi um período de intenso aprendizado. Com a minha experiência como repórter, acreditava que conhecia muito do MP. Logo aprendi que mesmo os jornalistas experientes conhecem muito pouco do complexo sistema de justiça brasileiro e eu não era exceção. Percebi que a maioria

dos jornalistas que procuravam a COMSO em busca de entrevistas e informações não conhecia exatamente o papel do Ministério Público no sistema de justiça. Constatei que os vídeos teriam que atender também a esse público.

Entre as atividades que dividia com a elaboração do projeto estava a redação de notícias a serem publicadas no portal do MPSC e distribuídas por *e-mail* às redações. Os jornalistas da COMSO publicam no portal basicamente dois tipos de conteúdo: informações sobre a atuação institucional e a atuação de promotores e procuradores de justiça. Diariamente a COMSO recebe pedidos de promotores de justiça para a divulgação de alguma ação ou acordo de sucesso. Na maioria dos casos, a COMSO recebe o arquivo com a sentença de um juiz de direito ou ação inicial elaborada pelo promotor de justiça. São textos de 40, 60 ou mais páginas, escritos em linguagem jurídica, que acabam originando uma notícia de apenas dois ou três parágrafos.

Após esta “tradução” e síntese, o texto é enviado ao promotor que fez o pedido, para que ele aprove a sua publicação. Muitas vezes o jornalista liga para o promotor, e o texto é corrigido e adaptado em uma conversa telefônica. Eu sempre aproveitava essas conversas para anunciar que em breve o MPSC estaria produzindo vídeos com o objetivo de informar a população sobre seus direitos e a atuação do MP. Muitas dessas conversas foram úteis para indicar que caminhos os vídeos deveriam seguir, quais as dúvidas que o cidadão apresentava com mais frequência ao ser atendido ou procurar uma promotoria de justiça. “Finalmente vão parar de me perguntar quando eu vou ser promovida a juíza”, disse uma promotora de justiça, em uma dessas conversas.

Foi também através dessa atividade que descobri que não seria difícil transformar os vídeos institucionais em pequenos documentários baseados em histórias humanas. A atuação do Ministério Público beneficia diretamente o cidadão em áreas como a saúde, a defesa dos direitos da criança e dos idosos, na defesa do consumidor e outras, que envolvem personagens de todo o tipo. Na redação dos textos noticiosos, sempre procurei destacar a história de cada cidadão atendido pelo promotor de justiça. Alguns meses depois que comecei a trabalhar ali, uma das jornalistas da COMSO me disse ter percebido que não precisava fazer as notícias no formato que era o padrão, até então, no portal do MPSC: “Eu procurei, então, redigir as notícias de um jeito mais próximo daquele que eu estava acostumada no jornal.”

Aos poucos, antes mesmo de os vídeos começarem a ser produzidos, servidores e promotores começaram a conhecer outra forma de contar histórias. Mas a sobrecarga de trabalho para os demais

jornalistas provocou um impacto não calculado sobre o projeto. Com uma jornalista sendo encarregada da coordenação da COMSO e outra acumulando as tarefas de atendimento à mídia (cobertura de eventos, marcação de entrevistas e levantamento de dados e informações para jornalistas) e de redação de notícias, acabei desenvolvendo o projeto praticamente sem monitoramento ou acompanhamento. Até mesmo o membro do MP destacado para supervisionar o projeto encontrava-se em um momento de sobrecarga de trabalho. Ao mesmo tempo em que isso me oferecia autonomia e liberdade, também reduzia as possibilidades de troca de ideias. E eu sempre havia trabalhado em equipe, pois o trabalho em TV é realizado em equipe.

Como resultado, dediquei pelo menos dois meses à fundamentação teórica do projeto. O documento “Projeto para implementação de produção de audiovisuais no MPSC” (MPSC, 2008a), que serviu de base para as ações seguintes, tem mais de 20 páginas de argumentação. Não havia referências, nem modelo de projeto semelhante, ou pelo menos não tive conhecimento de algo parecido. Por outro lado, a coordenadora da COMSO não estabeleceu limites para essa etapa e dizia, com frequência, que este era o documento que asseguraria, no futuro, o uso dos vídeos e do canal no *YouTube* para fins institucionais e educativos.

No entanto, o tamanho do documento provocou um atraso na aprovação do projeto, pois era preciso dedicar muito tempo para a sua leitura. Nessa fase, todos os membros do MP ligados diretamente ao projeto em alguma função de supervisão, acompanhamento ou aprovação, também estavam sobrecarregados de trabalho. O próprio projeto tornara-se uma atividade e uma responsabilidade a mais, além das obrigações funcionais e administrativas de rotina.

Dois meses não foram suficientes para que eu compreendesse a complexidade da instituição e, principalmente, o seu ritmo. O cronograma de produção apresentado no documento previa a produção de quatro vídeos institucionais no primeiro ano. Mais tarde, percebi que a produção de um vídeo institucional até o final do ano seria um limite razoável.

5.2.2 Tradução e Produção

Desde a entrega do projeto aos membros do MP diretamente responsáveis por ele, até o início da produção de vídeos, houve um hiato de quase três meses. O tamanho do documento apresentado como suporte ao projeto foi um dos responsáveis diretos pela demora.

Passaram-se semanas e os membros do MP que poderiam dar o “ok” para o prosseguimento do projeto não se manifestavam. “Ainda não li tudo”; “pô, tem muita coisa ali, hein?”; “tá bom, mas não poderia ser mais resumido?” eram as respostas mais comuns quando eu e a coordenadora da COMSO perguntávamos se poderíamos ir adiante. Assim, eu ficava de mãos amarradas por dois motivos principais: técnico-operacional e institucional. O projeto previa a aquisição de equipamentos, como *kits* de iluminação portátil e microfones, por exemplo, complementares àqueles que o MP já dispunha. Institucionalmente, a produção dos vídeos não poderia começar sem que promotores e procuradores de justiça fossem formalmente avisados de que a COMSO passaria a produzir vídeos com a finalidade de esclarecer o público sobre o papel do MPSC.

Eu, que era acostumado com a cultura organizacional de uma redação de TV em que “não dá tempo para se preocupar com formalidades, pois é preciso fechar até dois VTs (reportagens) por dia”, havia, inconscientemente, queimado algumas etapas quando comuniquei informalmente a alguns promotores que estava ali para produzir vídeos.

Enquanto o projeto não fosse aprovado, não seria possível planejar os próximos passos. Esse projeto previa, além da aquisição imediata de equipamento de iluminação e microfones, a contratação de quatro estagiários de cursos de comunicação (Cinema, Jornalismo, Publicidade e Mídia Eletrônica) e da locação, ou contratação, de servidores de nível técnico, para a operação e manutenção de câmeras e dos sistemas de edição. Esses recursos técnicos são determinantes na produção de um vídeo.

Surpreendentemente, em uma instituição tão formal, a solução surgiu da maneira mais informal possível, quando um dos membros do MP responsáveis pelo projeto participou de uma solenidade em outra instituição parceira. Essa instituição apresentou seu próprio vídeo institucional, também totalmente produzido por ela. A diferença é que essa instituição já contava, em seus quadros, com um cinegrafista amador que tinha acesso, inclusive, a recursos de edição. “Se até eles têm um vídeo institucional, como é que nós não temos ainda?”, cobrou o membro do MP, em uma reunião com os jornalistas da COMSO. Em seguida, veio a determinação: “de agora em diante, o senhor não faz mais nada além de produzir o nosso vídeo, e as senhoras (dirigindo-se às jornalistas) deem conta da demanda.” O membro do MP perguntou o que seria necessário, por parte dele e de sua equipe, para dar continuidade ao projeto, e ouviu que seria necessário apresentar oficialmente o projeto aos Centros de Apoio Operacional.

Na estrutura do MP, cada área de atuação conta com um Centro de Apoio Operacional, coordenado por promotores e procuradores de justiça. A função desses órgãos é auxiliar os promotores de justiça em todo o Estado, através de pesquisas em leis e jurisprudências. Esses Centros de Apoio também promovem campanhas de conscientização e de prevenção. Havia sido definido, pela Coordenadora da COMSO, que os vídeos seriam produzidos a partir das necessidades percebidas pelos Centros de Apoio, já que esses órgãos estavam em contato direto com as promotorias de justiça. A COMSO teve 15 minutos para apresentar o projeto aos coordenadores dos Centros de Apoio, em uma reunião de trabalho. Isso ocorreu já na metade do ano de 2008.

No dia 14 de julho, a iniciativa de produzir vídeos para esclarecer a população foi divulgada através de um comunicado interno, que informava quais seriam os seus conteúdos:

Em uma primeira etapa, serão produzidos documentários com duração máxima de três minutos, com os temas “O que é o MPSC?”, “Como funciona o MPSC”, “Como o MPSC atende a população” e “Quais as áreas de atuação do MPSC”. Estes mesmos vídeos, após uma reedição, serão reunidos em um único conteúdo, formando o vídeo institucional oficial a ser distribuído aos membros do MPSC, Ministérios Públicos dos Estados e da União, além dos chefes dos três poderes estaduais, canais públicos de televisão, entre outros. (MPSC, 2008b)¹⁹

Após essa apresentação do projeto, foram feitas visitas aos Centros de Apoio, para ouvir as suas necessidades estratégicas. Com isso, eu pretendia, também, descobrir casos típicos de atuação de promotores de justiça não expostos pela mídia tradicional. Desta forma, seria possível levar ao público externo aquilo que a instituição julgava ser mais relevante em sua atuação, mas que não chegava ao conhecimento da população. Esse contato com os Centros de Apoio também serviu para conhecer melhor cada área de atuação. O

¹⁹ Em: “Vídeos vão explicar direitos do cidadão e a função social do Ministério Público de Santa Catarina, Comunicado da Administração.” MPSC, 14.7.2008. Intranet.

procedimento foi a primeira etapa de tradução da instituição para a linguagem audiovisual.

Um exemplo de como este contato pode ser considerado um processo de tradução é a cena que se passou junto ao coordenador (à época) do Centro de Apoio Operacional da Ordem Tributária. Eu expliquei a ele como pretendia aproximar o cidadão do MP: “ao falar sobre a sonegação de impostos, em um vídeo, é preciso mostrar através de um exemplo que o imposto sonegado retira do cidadão honesto o acesso a vários direitos.” Nesse momento o coordenador lembrou-se de casos em que o sonegador teve a pena de prisão substituída pela obrigação de fornecer a uma creche equipamentos e serviços no valor do imposto sonegado. Por meio dessa informação, foram feitas imagens e colhidos depoimentos na creche citada, na etapa de produção. Com este caso, é possível mostrar que deixar de pagar imposto é quase o mesmo que roubar direitos da sociedade.

Nessa época, a COMSO passou a contar com mais um servidor efetivo, recém-contratado. Como ele é formado em jornalismo e atuou inclusive na assessoria de imprensa de uma prefeitura, ao ser chamado, o servidor foi oferecido para a COMSO. Embora não ocupe o cargo comissionado de jornalista, por ser servidor de nível de graduação, ele passou a exercer a função de jornalista com uma carga de seis horas diárias (os jornalistas comissionados trabalham oito horas por dia). Este reforço e a determinação de que os vídeos passassem a ser prioridade permitiram, pela primeira vez, um esforço de equipe. Cada jornalista selecionou casos interessantes entre as notícias publicadas no portal nos últimos anos. A minha orientação era a de que as notícias oferecessem a possibilidade de contar uma história humana. O foco dos vídeos, mesmo na fase de produção, deveria ser o cidadão atendido.

A produção foi orientada levando-se em conta a estrutura restrita da COMSO. Além disso, era preciso mostrar que a atuação do MP abrangia todo o Estado, por isso foi dada preferência aos casos em municípios mais distantes. Por outro lado, havia uma preocupação em reduzir os custos com viagens e diárias. A primeira viagem foi agendada para coincidir com um evento que ocorreria no Sul do Estado e precisaria de cobertura jornalística e da presença de um jornalista da COMSO para atender a mídia. Eu antecipei em algumas horas a viagem para poder gravar imagens e depoimentos pelo caminho. Os casos foram selecionados de acordo com a proximidade com o evento, que ocorreu em Criciúma e Tubarão. Desta viagem, foram aproveitados os exemplos de atuação do MP na defesa do direito à Educação, em Laguna, e na

defesa do patrimônio histórico, em Içara. Também foram gravadas imagens de apoio e de paisagens típicas.

A segunda viagem foi feita exclusivamente para registrar os impactos de um acordo extrajudicial na área ambiental, que havia levado seis anos para ser costurado e fora considerado estratégico para a instituição. As imagens e os depoimentos foram gravados em Lages, mas, na mesma viagem, foi gravada a história de uma senhora que precisou da intervenção de um promotor de justiça para manter o seu tratamento, em Otacílio Costa. Estes casos foram apresentados no primeiro vídeo, “Os Direitos do Cidadão e o Promotor de Justiça”.

A autonomia para a produção foi completa. Não houve interferência dos membros do MP responsáveis pelo projeto no sentido de indicar ou excluir entrevistados. Ocorreram, ainda, mais duas viagens para as regiões do Vale do Itajaí, para o Oeste e o Meio-Oeste. Essas viagens renderam imagens e depoimentos. O material foi usado nos dois DVDs (Apêndices B e C) publicados até o momento e boa parte permanece inédita para ser aproveitada no terceiro DVD.

Depois de agendadas as primeiras viagens e entrevistas, ocorreu um pequeno contratempo que por pouco não impediu as gravações e pôs em risco o projeto: as duas câmeras profissionais do MP não estavam em condições de serem utilizadas em gravações externas. O MP já havia tentado implantar um projeto de vídeo anteriormente e chegou a adquirir duas câmeras profissionais. Mas houve uma série de problemas paralelos que impediram a implantação integral do projeto, à época: os jornalistas contratados para trabalhar com vídeo acabaram se desligando da instituição por problemas particulares. Apenas uma parte do projeto foi implantada: a TV WEB MPSC, que transmite, pela intranet, as sessões e eventos realizados na sede do MP. Graças a essa estrutura, os promotores de justiça podem acompanhar as sessões em suas comarcas, sem necessidade de se deslocarem para a Capital.

O Projeto **Vídeo Seu Direito**, do qual trata esta pesquisa, tem um objetivo diferente e é todo voltado à produção de vídeos. As câmeras da TV WEB sempre foram utilizadas internamente e conectadas diretamente ao computador, sem a necessidade de fitas. Após dois anos de uso, as baterias não funcionavam mais e uma das câmeras estava com o mecanismo para a gravação em fitas danificado devido à falta de uso. Na sua operação rotineira, esses problemas não eram detectados. Nem foram nos testes iniciais para o projeto.

A solução veio de forma casual, mas se mostrou ideal para instituições como o MP. A Receita Federal havia feito uma apreensão de produtos que haviam entrado de forma irregular no país. Entre esses

produtos estava uma câmera semiprofissional. Outro problema detectado antes das gravações foi a falta de microfones e de iluminação. A aquisição destes equipamentos estava prevista no projeto, mas, devido à demora em sua aprovação, o processo licitatório não havia sido aberto. A captação de imagens foi feita sem equipamentos de iluminação e as entrevistas foram gravadas com um microfone reserva do cerimonial do MP. Estas soluções poderiam ter sido previstas já no projeto, pois um dos objetivos é justamente demonstrar a viabilidade de utilização do vídeo para a comunicação institucional sem a necessidade de grandes investimentos.

5.2.3 Aprovação inicial

A primeira versão de “Os Direitos do Cidadão e o Promotor de Justiça”, o primeiro vídeo institucional do MPSC, foi concluída na última semana de agosto de 2008. Eu convenci a coordenadora da COMSO de que não seria produtivo, neste primeiro trabalho, submeter o texto da narração e o roteiro para a revisão dos membros do MP a quem o projeto estava subordinado. O principal argumento foi a dificuldade e a resistência de promotores e procuradores de justiça em aceitar as simplificações necessárias para que o grande público compreenda as questões ligadas a leis e justiça. Um texto para vídeo é ainda mais simples do que um texto para a mídia escrita, pois a informação é complementada pela imagem. Pelo mesmo motivo, a transcrição das falas dos entrevistados torna a mensagem incompreensível, pois a linguagem oral é complementada por expressões e gestos do entrevistado.

Eu tinha, ainda, outra preocupação. Após aquele momento em que a equipe da COMSO se uniu para ajudar na produção, as coisas voltaram andar como antes na coordenadoria. A demanda reprimida por atendimento para a comunicação interna e externa era tanta que nem mesmo a chegada do servidor jornalista conseguiu equilibrar o setor. Não houve envolvimento dos demais jornalistas na execução do roteiro e na edição do vídeo, até mesmo porque havia um jornalista ali exclusivamente para isso. Mas a elaboração de um vídeo institucional é bem diferente da produção de uma reportagem. E o MP não é uma instituição simples de compreender. Diante disso, a minha estratégia foi tentar fazer o que eu sabia de melhor: contar histórias de pessoas com o uso do vídeo. Isso me permitiu um controle completo sobre a linguagem e a estrutura narrativa do vídeo. Também possibilitou que o material fugisse à proposta inicial de um vídeo de no máximo cinco minutos.

Qualquer tipo de questionamento sobre linguagem, duração e outras questões técnicas que fosse levantado antes da edição poderia levar a um atraso ainda maior da finalização. Eu estaria aberto a qualquer observação e contribuição depois de apresentar a minha proposta de vídeo, mas, antes, isso seria improdutivo pois não havia outros profissionais da área com quem discutir. E apresentar o vídeo já pronto seria uma boa oportunidade de testar o seu impacto junto ao primeiro público alvo: servidores e membros do MP.

O resultado foi uma reportagem de 9min25s, que tem como estrutura narrativa quatro histórias de cidadãos comuns que não conheciam o trabalho de um promotor de justiça até terem seus problemas resolvidos pelo Ministério Público. “Os Direitos do Cidadão e o Promotor de Justiça” é um vídeo institucional em que, em nenhum momento, aparece o depoimento do procurador-geral de justiça, o chefe do MP – uma determinação do próprio procurador-geral para manter o caráter institucional e educativo e evitar a promoção pessoal. Os depoimentos dos promotores são todos no sentido de explicar ao cidadão porque o Ministério Público atua em casos semelhantes. O vídeo abre com uma breve apresentação de cada caso, sem entrar em muitos detalhes, para que o espectador o assista até o fim.

No início do projeto, em janeiro, eu recebi alguns DVDs com vídeos institucionais de outros MPs ou órgãos e entidades relacionados. Em um, havia um depoimento de quase dois minutos de um procurador-geral de justiça de outro Ministério Público estadual; em outro, a sede do MP era destacada “como uma conquista do povo” daquele Estado. Naquele momento, decidi que não faria daquele jeito. Mas na hora de apresentar o resultado aos membros do MP ligados ao projeto? Qual seria a reação? Será que eles não esperavam justamente por um vídeo igual ao dos outros MPs?

O vídeo foi apresentado no computador em que estava sendo editado, no próprio programa de edição, em primeiro lugar para dois membros do MP cujas observações eram decisivas para o projeto. Embora não tivessem poder de veto sobre o conteúdo, poderiam determinar a exclusão de trechos inteiros, além de influenciar definitivamente, junto a quem tinha poder de veto, pela não aceitação. Logo no início da apresentação, um deles já determinou: “isso está errado, tem que tirar”. Era uma cena em que as crianças entravam no carro e não botavam o cinto de segurança. Percebi o peso de um vídeo institucional de um órgão que, como o MP, tem a função de fiscalizar o cumprimento das leis. Realmente o meu olhar não estava treinado para

isso. Sabia que poderiam ocorrer outras imagens editadas sem o mesmo rigor. Não restava outra saída. Apertei o *pause* e esclareci:

Dr. X, Dra. Y, por favor, esta é uma primeira exibição para a sua revisão. Peço que prestem mais atenção, neste momento, à história do vídeo, ao texto e à narrativa. Realmente, não é um vídeo institucional como os senhores estão acostumados. Por isso, quero saber se continuamos na mesma linha. Depois olharemos com mais calma em busca desses detalhes, que são muito importantes.

Eles aceitaram a sugestão. O vídeo recomeçou do início. Eu tentava captar, durante a exibição, a reação dos dois, mas agora também procurava assistir as imagens com o mesmo rigor de um promotor de justiça. Seria a primeira reação oficial, com o olhar da instituição sobre um produto feito pensando no olhar do cidadão. A coordenadora da COMSO, que já havia visto o material, prestou atenção apenas na reação dos dois. As expressões variavam de olhares sérios e compenetrados, alguma surpresa, acenos positivos de cabeça, leves sorrisos e, o que nem eu, nem a coordenadora da COMSO esperávamos, os olhos cheios de água da Dra. Y – um membro do MP com peso decisivo no prosseguimento do projeto –, que desabafou ao seu colega: “Vê só, as pessoas não sabem que a gente faz isso”. Agora não havia mais volta. Aquele vídeo passaria a fazer parte do MP.

Pouco depois, subi à redação um membro do MP com poder de veto. Veio acompanhado de uma servidora efetiva que era seu braço direito. Chegou, como sempre, dizendo que tínhamos que ser rápidos, pois a agenda estava lotada. Perguntou quantos minutos tinha o vídeo e eu informei, apenas que era rápido. Todos os vídeos institucionais tinham no máximo cinco minutos, mas aquele durava quase o dobro de tempo. Assistiu de pé. Quase não manifestou suas impressões durante a exibição. No final, veio a aprovação: “Já acabou? Foi tão rápido! Tá muito bom. Excelente!”

Imediatamente começou o processo de ajustes. Houve mudanças de cenas, como a apontada na primeira exibição. Algumas expressões foram retiradas: onde se dizia que todas as crianças brasileiras têm direito à escola, um membro do MP, com poder decisivo, determinou que fosse retirada a palavra “brasileira”, pois as crianças estrangeiras que moram neste país têm o mesmo direito. Alguns desses detalhes foram observados apenas depois que os primeiros DVDs de teste foram

gravados. Antes de todas as promotorias de justiça receberem o DVD, o primeiro vídeo passou a ser apresentado em eventos organizados pelo MP. Após um desses eventos, um membro do MP com poder de veto pediu que fosse retirada a palavra fórum da seguinte frase: “(...) não sabiam que o Ministério Público poderia ajudá-los. Procuraram a justiça seguindo o caminho que parecia mais direto à Justiça: o fórum.” É que uma das metas do MP é contar com sedes próprias em todas as comarcas. O fato de os promotores, na maioria das comarcas, trabalharem nos fóruns ajuda o cidadão a confundir o Ministério Público com um órgão do Poder Judiciário.

No final de setembro, o primeiro DVD institucional com os “Direitos do Cidadão e o Promotor de Justiça” e mais quatro vídeos extras para serem apresentados em palestras já havia sido distribuído a todos os promotores e procuradores de justiça do Estado. Em 06 de outubro de 2008, o vídeo, na versão integral, e as quatro versões específicas de cada caso narrado já estavam disponível no *YouTube*. O primeiro objetivo do projeto **Vídeo Seu Direito** havia sido atingido: o Ministério Público de Santa Catarina demonstrou que poderia produzir um vídeo de qualidade com baixo custo e foi o primeiro órgão do sistema de justiça brasileiro – talvez o primeiro órgão público do Brasil – a ter um canal próprio no *YouTube* como alternativa de TV pública.

5.2.4 Reconhecimento interno e externo

Foi decisão da administração do MP entregar o DVD com o primeiro vídeo aos promotores e procuradores de justiça antes de tornar o conteúdo disponível ao público no canal do *YouTube*. A maior preocupação era evitar que um promotor de justiça fosse abordado por alguém de fora do MP para comentar sobre o vídeo, ou usando os exemplos do vídeo para justificar o seu pedido de atendimento. Não que um pedido nesse sentido não fosse legítimo, mas para evitar qualquer constrangimento aos promotores que não estivessem cientes do projeto.

A decisão de publicar os vídeos em um canal no *YouTube* fazia parte das minhas pesquisas para a tese de doutorado. Por essa razão, também foi uma decisão estratégica para o projeto não divulgar o canal em um primeiro momento. Eu pretendia, assim, testar o “crescimento natural” do canal e dos vídeos no portal de vídeos. Para publicar os vídeos no canal, foi preciso publicá-los também no portal do MPSC. Uma preocupação do setor de informática, manifestada logo no início do ano quando a ideia do canal foi apresentada, era com o congestionamento na rede devido ao grande número de acessos ao

YouTube. O portal é bloqueado aos servidores que utilizam a rede do MPSC. A Coordenadoria de Recursos Tecnológicos (COTEC) criou um dispositivo que desvia o visitante do portal do MPSC para o canal no *YouTube*, quando ele tenta acessar os vídeos. Para o servidor que acessar o mesmo botão no portal do MPSC e estiver usando um dos computadores da instituição, o que surgirá na tela será uma página com as mesmas versões do *YouTube*.

Esta solução gerou um efeito não calculado na experiência do canal. Com as dificuldades de o público interno acessar o canal é possível ter uma ideia real do interesse do público externo. Por outro lado, isso acabou afastando o público interno dos vídeos institucionais. Como os servidores não receberam o DVD com os vídeos, muitos ainda não o assistiram.

Entre os promotores de justiça e procuradores, que formam um público bem menor, por volta de 350 pessoas, as manifestações espontâneas indicam a aceitação deste tipo de recurso. Uma das mais significativas veio através de um telefonema. Do outro lado da linha, quem falava era um dos promotores que haviam atuado em um dos casos contados no vídeo. Na fase de produção, quando fiz contato com ele para que prestasse um depoimento sobre o caso, ele se recusou. O promotor afirmou que estava à disposição para ajudar no que fosse preciso, mas não prestaria depoimento algum. Ele alegava que, nos poucos contatos que havia mantido com jornalistas, inclusive os de televisão, e a forma como as reportagens eram divulgadas, o haviam deixado desconfiado: o problema nunca era apresentado da forma como ele entendia que deveria ser, e o cidadão geralmente acabava exposto de maneira pouco digna. Na ocasião, brinquei com o promotor: “Tudo bem, eu compreendo, mas tenho certeza de que, quando o senhor assistir ao vídeo, vai se arrepender de não ter aparecido.” Agora, o mesmo promotor ligava:

Lembra quando o senhor disse que eu me arrependeria? Pois agora eu reconheço que teria sido muito bacana se eu tivesse falado. O vídeo conta direitinho a situação, é um excelente material para a gente explicar o nosso trabalho.

Outro promotor de justiça, que costuma ser convidado a dar palestras sobre a profissão devido à sua atuação como liderança de classe, também relatou, espontaneamente, uma situação que vivenciou ao apresentar “Os Direitos do Cidadão e o Promotor de Justiça”. Foi

durante a espera por um elevador, na sede do MP. O promotor contou que fora convidado a dar uma palestra para os calouros da faculdade de Direito da UFSC, um compromisso rotineiro para ele. Dessa vez, ele resolveu levar o vídeo do MPSC, no lugar do vídeo institucional que ele costumava usar, produzido por uma entidade de classe:

Sabe, geralmente a gurizada não sabe o que faz um promotor e a maioria termina o curso sem saber direito o que fazemos. Nessas palestras, eles geralmente dizem que querem ser juizes ou advogados. Desta vez foi diferente: rapaz, eu terminei a palestra e fui cercado pela gurizada. Eles diziam: “agora eu também quero ser um promotor, para ajudar as pessoas”.

As primeiras repercussões externas aos vídeos começaram antes mesmo da divulgação do canal do MPSC no *Youtube*. No dia 8 de dezembro de 2008, portanto dois meses e dois dias depois da abertura do canal, o “Blog do Concurseiro”, canal de comunicação junto ao público jovem da Fundação Escola Superior do Ministério Público do Rio Grande do Sul, postava a seguinte nota a respeito do vídeo, que depois foi incorporado ao *post*:

A função de um Promotor de Justiça é zelar pela proteção dos menores, do patrimônio público e pela defesa dos direitos fundamentais do cidadão frente ao Estado. Tal premissa é o mote do vídeo abaixo – uma realização do “http://www.mp.sc.gov.br/portal/site/portal/default.asp?secao_id=1” \l "_blank”.

O vídeo é uma aula sobre o bom exercício da profissão. Além de ser guiado por um sentimento de humanismo. (BLOG DO CONCURSEIRO, 2008)

O vídeo também foi incorporado pelos *blogs* mantidos por promotores de Justiça do MPSC, por procuradores da República do Ministério Público Federal, e por algumas associações estaduais de promotores de Justiça. As ferramentas do *YouTube* que identificam a origem dos acessos ao canal do MPSC não permitem, ainda, uma identificação completa e confiável de todos os *sites* e *blogs* que incorporaram o vídeo ou o canal.

Um dos retornos mais representativos do significado de disponibilizar um conteúdo diferenciado ao da mídia convencional veio do Estado de Tocantins. Uma das justificativas para a utilização do *YouTube* era o seu potencial de alcance junto ao público jovem. Um dos vídeos derivados de “Os Direitos do Cidadão...” é o que mostra a história de uma idosa que precisa de um aparelho elétrico para respirar. Como esse aparelho consome muita energia, ela não conseguia mais pagar a conta de energia elétrica. Um promotor de justiça conseguiu um acordo com a prefeitura, que passou a pagar a conta da idosa, já que é dever do município prestar assistência à saúde do cidadão. De todos os vídeos menores, este é o mais acessado, e foi incorporado pelo ambiente virtual de aprendizagem (AVA), do curso de Serviço Social da Universidade do Estado de Tocantins.

É importante salientar a necessidade de validação de critérios de avaliação do sucesso em um canal com as características deste do MPSC. As incorporações são uma forma de reconhecimento ao conteúdo, pois, além de aprová-lo, o autor ou editor do *blog* ou do *site* o adota como se fosse um conteúdo próprio. Graças à publicação no *YouTube*, Ministérios Públicos e promotores de justiça de outros Estados tomaram conhecimento dos vídeos do MPSC e os solicitaram para utilização em palestras. Um exemplo é o pedido de um promotor de justiça de Minas Gerais, feito por *e-mail*:

Sou Promotor de Justiça em Minas Gerais e tenho interesse em receber o vídeo "Os Direitos do Cidadão e o Promotor de Justiça" para utilizar em palestras. Seu formato e conteúdo são excelentes e de fácil entendimento para a comunidade.

Desde a publicação do segundo vídeo institucional, “MPSC defendendo a Sociedade”, em maio de 2009, o número mínimo de acessos ao canal é de 20 visitas por dia. Boa parte das visitas se dá através de *sites* que incorporaram um dos vídeos.

5.2.5 Incorporação à cultura organizacional

Somente em fevereiro de 2009 o canal do MPSC foi divulgado à imprensa. Essa defasagem entre a data da abertura e a da divulgação foi maior do que o planejado inicialmente. Isso se deu devido aos problemas enfrentados no final de 2008, em novembro e dezembro, quando Santa Catarina enfrentou uma das maiores tragédias climáticas

dos últimos 30 anos. Com isso, a administração do MPSC decidiu cancelar todas as atividades institucionais previstas para a época, inclusive a programação especial alusiva ao dia do Ministério Público, em 15 de dezembro (a data correta é 14 de dezembro, mas em 2008 este dia caiu no domingo). A divulgação do canal estava prevista para aquela data.

A divulgação surtiu relativo impacto sobre o canal, com alguns *blogs* de jornalistas incorporando um dos vídeos ou oferecendo o *link*. Em fevereiro do ano seguinte, após mais de 40 dias afastado do MP devido ao recesso do Sistema Judiciário e às férias, iniciei a produção do segundo vídeo institucional: “MPSC defendendo a Sociedade”. Nessa fase, a ideia original de produção de quatro vídeos já havia sido adaptada à realidade do MPSC. O primeiro vídeo havia cumprido com a missão de mostrar o MP de uma forma totalmente diferente daquela apresentada pela grande mídia: o promotor de justiça não era apenas o responsável pela condenação de criminosos, mas era principalmente um defensor dos direitos do cidadão.

Em conversa com a coordenadora da COMSO e com o procurador-geral de justiça, ficou definido que o segundo vídeo deveria explicar a função do MP no sistema de justiça. A ideia foi minha, já que o outro vídeo a ser produzido teria uma estrutura semelhante ao primeiro, para apresentar a atuação dos promotores no combate ao crime. Além disso, a COMSO estava organizando um guia para distribuição entre a imprensa e entidades representativas da sociedade, e um vídeo que explicasse a função do MP como instituição poderia ser encartado nessa publicação.

Eu nunca escondi que “MPSC defendendo a Sociedade” seria um vídeo mais difícil de produzir: costumava chamá-lo de “vídeo careta”. O tema oferece poucas oportunidades para o recurso de personagens, e o conteúdo deveria ser bem didático, com poucas possibilidades de imagens. Em contrapartida, um dos estagiários do projeto de vídeo, do curso de Cinema, havia se identificado muito com os programas de edição de imagem e de áudio. A COMSO dispõe de uma estação *Mac*, com o pacote completo do *Final Cut 4* instalado, além de PCs com o pacote *Adobe Premiere 2.0*. A experiência com o primeiro vídeo demonstrou que o *Final Cut* e os programas relacionados são mais amigáveis e, além disso, a estação *Mac* apresentava melhor desempenho e qualidade final. Uma consulta com técnicos do Tribunal Regional do Trabalho (TRT) – que sempre cooperaram com a COMSO devido à sua maior experiência com produção de vídeos – sugeriu que as dificuldades

com a qualidade do vídeo nos PCs poderia ser resultado da montagem das máquinas com componentes de marcas diferentes.

O estagiário de Cinema nunca se intimidou diante do programa de edição. Eu lhe ensinei os primeiros passos, e em seguida o estudante começou a descobrir novidades. Durante os intervalos entre uma produção e outra, o estagiário sentava-se à frente do computador e ficava “descobrendo coisas”. Logo passou a ocupar uma posição diferenciada dos demais, no projeto. Eu mal conseguia planejar as próximas etapas do projeto e, após a publicação do canal no *YouTube*, pretendia dedicar mais tempo a acompanhar os vídeos no canal, tentando descobrir a lógica de compartilhamento de conteúdos. Dos quatro estagiários do projeto, o de Cinema era o único em que eu podia confiar para entregar uma tarefa e esperar por uma solução. Os outros três exigiam muita orientação e atenção. Não que eles estivessem errados, mas a estrutura do projeto não permitia que se desenvolvesse esse tipo de relação puramente professor-aluno. Aos poucos, eles foram se acomodando em atividades mais mecânicas e rotineiras, como a clipagem das emissoras de TV.

Numa das experiências com edição, o estagiário de Cinema descobriu um efeito de distorção de cores que chegava próximo à animação. Eu o incentivei a continuar os testes, até que conseguisse um efeito que realmente substituísse uma animação. Isso possibilitaria maior liberdade para o roteiro e poderia deixar o “vídeo careta” menos “careta”. Após alguns testes, o estagiário e eu escolhemos como padrão o efeito *line art*, que transforma as imagens em desenhos nos quais aparecem somente os contornos e traços mais marcantes.

Parece apenas um detalhe, mas isso influenciou toda a narrativa do segundo vídeo. A partir dessa escolha, eu e o estagiário de Cinema iniciamos a gravação de imagens. Foram gravadas cenas de cidadãos comuns conversando em diferentes situações. Mais tarde, o efeito foi aplicado nestas cenas, de maneira a preservar a identidade das pessoas. Também foram aplicados balões, como em histórias em quadrinhos, o que permitiu que se estruturasse o vídeo a partir de diálogos em que são apresentadas dúvidas sobre situações específicas, ou sobre o Ministério Público.

O vídeo “MPSC defendendo a Sociedade” foi produzido e editado entre fevereiro e maio de 2009. O tempo de duração ficou em 9min 45s, e ele foi publicado em versão integral e dividido em três partes. Dessa vez, adotou-se uma estratégia diferente em relação à sua distribuição e também foram apresentados os primeiros indícios de que

a instituição começava a incorporar o vídeo em sua cultura organizacional.

Os problemas verificados na etapa de revisão do primeiro vídeo provocaram uma mudança nos procedimentos do segundo. Desta vez, o projeto recebeu o apoio de mais um dos membros do MP com poder de decisão e de veto, além dos outros que já o apoiavam. A diferença é que este não acumulava uma função administrativa, apesar de exercer um cargo de assessoria especial. Justamente por esta função, ele foi designado para ser uma espécie de editor institucional. Este membro do MP, além disso, tem uma afinidade especial com a linguagem jornalística, pois é professor de Ética em um curso de Comunicação Social. Ao contrário dos outros membros, a quem o projeto continuou subordinado, este foi o primeiro a ter uma função diretamente relacionada a uma das etapas de produção do vídeo. Ele fez uma primeira revisão do roteiro e também sua revisão final. A sua atuação não se limitou ao veto, mas, em alguns casos, ele chegou a ser quase um coautor, sugerindo termos que julgava mais adequados. Ele realmente atuou na tradução da linguagem jurídica para a linguagem de vídeo, embora nunca determinasse autoritariamente a inclusão de palavras e termos. Com ele houve uma real parceria, tal como acontece em qualquer redação jornalística, entre um repórter e um editor.

Com relação à distribuição, a instituição também demonstrou ter assimilado o uso de vídeos para a comunicação com o público externo. Desta vez, foi aceita sem resistência a proposta de publicar o vídeo primeiramente no *YouTube* e somente depois preparar um DVD para distribuí-lo entre os promotores e procuradores de justiça. O meu argumento para defender essa estratégia foi o de que esse procedimento fortalece o canal. O segundo vídeo foi publicado em 14 de maio de 2009, na íntegra e em suas versões reduzidas.

No dia seguinte, a notícia sobre o segundo vídeo foi publicada no portal do MPSC e distribuída às redações. A estagiária de Mídia Eletrônica pesquisou os contatos dos coordenadores de cursos de Direito no Estado, aos quais foi enviada a mesma notícia. Eu fiz uma relação dos *sites* e *blogs* que haviam incorporado o primeiro vídeo e também remeti a eles a notícia. Em menos de uma semana, esses mesmos *sites* já haviam incorporado o segundo vídeo.

O retorno do público externo foi bem mais rápido do que o retorno dado ao primeiro vídeo. E sua aceitação pelo público interno também foi imediata. Na semana seguinte, uma servidora comissionada que atuava no Centro de Apoio ao Consumidor pediu um DVD com o segundo vídeo, para explicar, a fiscais da vigilância sanitária municipal

recém-aprovados em concurso, o que era o Ministério Público. Expliquei a ela que o material estava disponível somente no *YouTube* e sugeri que usasse o canal para a exibição. Sua resposta foi: “Olha, roubou a cena. Os fiscais entenderam bem como funciona o MP, coisa que antes, por mais que a gente tentasse simplificar, não conseguia.”

Desde junho de 2009, o vídeo “MPSC defendendo a Sociedade” faz parte do programa de recepção aos novos estagiários do MPSC, e a COMSO ganhou um espaço para falar sobre os canais de comunicação com a sociedade, o portal do MPSC e o canal no *YouTube*. O segundo vídeo foi incorporado pela programação “por conseguir mostrar como funciona o MP de um jeito rápido e fácil”, segundo uma das responsáveis pelo programa. Essas apresentações são mensais e sempre contam com um funcionário efetivo, com alguns anos de carreira, para falar da instituição. Na apresentação de setembro de 2009, uma servidora, com 20 anos de carreira no MP, que estava ali para falar sobre o órgão, disse aos participantes: “mesmo para mim, que estou há tanto tempo aqui, muita coisa ficou mais clara. Não que eu não soubesse, mas nunca havia conseguido explicar de maneira tão simples”. Na mesma apresentação, um servidor recém-chamado, aprovado em concurso, declarou: “finalmente compreendi para quem estou trabalhando.”

Até o momento, o MPSC já distribuiu o primeiro DVD para todas as escolas da rede estadual de ensino, através de um protocolo de intenções assinado com a Secretaria Estadual de Educação (SED). O protocolo prevê a distribuição, às escolas, de todos os vídeos produzidos pelo MPSC, com a contrapartida da SED de promover a inclusão do conteúdo em atividades curriculares e extracurriculares. O primeiro vídeo já faz parte da grade de programação da TV Câmara de Vereadores da Capital (Florianópolis-SC), da TV Câmara de Vereadores de São José (SC) e da TV UFSC, e essas emissoras receberão em breve o segundo vídeo e suas versões. Os vídeos “Os Direitos do Cidadão e o Promotor de Justiça” e “MPSC defendendo a Sociedade” também fazem parte da grade de programação da TVAL (da Assembleia Legislativa de Santa Catarina) desde setembro de 2009.

O DVD com o segundo vídeo começou a ser distribuído aos promotores e procuradores de justiça em outubro de 2009. O início da produção do terceiro vídeo está programado para fevereiro de 2011, com publicação no *YouTube* e distribuição em DVD em março do mesmo ano. Essa programação indica que a instituição já conta com a produção regular de vídeos em seu planejamento.

5.3 Os reflexos da iniciativa inovadora no MPSC

No decorrer deste capítulo, a introdução do vídeo no Ministério Público de Santa Catarina como uma mídia para a construção, gestão e disseminação de conhecimento a respeito da instituição foi apresentada detalhadamente. Na seção 5.1, a experiência foi apresentada como um projeto, desde a concepção até sua implementação, de maneira a permitir a sua reprodução em organizações com necessidades semelhantes. O método da descrição etnográfica, na seção 5.2, permitiu transmitir ao leitor informações, percepções e até mesmo sentimentos vivenciados pelo pesquisador responsável pela implementação do projeto **Vídeo Seu Direito** durante os quase dois anos de sua imersão na cultura organizacional do MPSC.

Para a validação da pesquisa, ainda será feita uma triangulação com entrevistas – informais e questionários – com pessoas direta e indiretamente envolvidas com o projeto **Vídeo Seu Direito**. A triangulação das inferências ou conclusões entre o pesquisador e os indivíduos observados é um dos meios de reforçar a validade de uma pesquisa qualitativa (LESSARD-HÉBERT; GPYETTE; BOUTIN, 2008). Após, serão apresentados os primeiros dados quantitativos da experiência. Por serem ainda incipientes, não são suficientes, como referência isolada, para a avaliação dos resultados, mas auxiliam na análise da experiência ao complementarem a pesquisa qualitativa. No caso específico deste trabalho, não foram observados indivíduos, mas sim a cultura organizacional de uma instituição e os impactos da introdução do vídeo nessa cultura e como meio inovador de comunicação.

Dessa forma, pretende-se atender à necessidade de dar validade aos dados qualitativos da pesquisa (LESSARD-HÉBERT; GPYETTE; BOUTIN, 2008), possibilitando ao leitor o acesso a informações suficientes para chegar à sua própria interpretação da experiência e, às organizações, o acesso a um modelo que permita a sua reprodução integral ou aproximada – adaptada às suas realidades.

Nesta seção, os resultados da inovação empreendida na comunicação do MPSC serão avaliados através de entrevistas informais e formais (questionários). A utilização dessas referências permitirá a triangulação dos resultados, um dos requisitos necessários para a validação de uma pesquisa qualitativa (LESSARD-HÉBERT; GOYETTE; BOUTIN, 2008).

5.3.1 Os novos servidores como uma amostragem de público

No dia 21 de outubro de 2009, portanto pouco mais de um ano após a abertura do canal do MPSC no *YouTube*, 64 novos servidores tomaram posse de seus cargos no Ministério Público de Santa Catarina, após serem aprovados em concurso. A administração do MPSC e o Centro de Estudos e Aperfeiçoamento Funcional promoveram um curso de dois dias para a recepção e capacitação dos novos servidores, com o objetivo de apresentar-lhes a instituição na qual passariam a trabalhar. Os dois vídeos institucionais do MPSC fizeram parte desse programa. “Os Direitos do Cidadão e o Promotor de Justiça” foi o vídeo escolhido pela secretária-geral do MPSC para abrir a programação. “MPSC defendendo a Sociedade” foi apresentado no segundo e último dia do curso de capacitação, em 22 de outubro de 2009. Nesse mesmo dia, os novos servidores receberam um questionário sobre os vídeos, para ser respondido voluntariamente.

Apenas três dos 64 participantes não responderam aos questionários. Os novos servidores foram escolhidos para responderem às questões por representarem segmentos estratégicos da população que o MPSC pretende atingir com os vídeos: jovens, com ensino médio completo e superior completo ou incompleto, com acesso aos meios de comunicação e nível de informação razoáveis. Embora os vídeos pretendam atingir a população como um todo, em especial as pessoas com pouco acesso às informações, além dos meios comunicacionais tradicionais, como a TV, um dos pressupostos para implementar o projeto de vídeos é que mesmo o público com acesso acima da média à educação e à informação tem pouco conhecimento sobre o Ministério Público. O questionário aplicado antes de os servidores começarem a trabalhar efetivamente na instituição poderia ajudar a comprovar esse pressuposto.

Além disso, por terem enfrentado um concurso concorrido, em que foram obrigados a estudar sobre o Ministério Público, os novos servidores servem como amostragem para medir o impacto do vídeo para disseminar conhecimento sobre a instituição. Comparado às mídias convencionalmente utilizadas no preparo para concursos públicos, especialmente para aqueles em que se exige o conhecimento básico de Direito, o vídeo pode ser considerado uma mídia nova.

Embora o concurso para o Ministério Público visasse o preenchimento de cargos com exigência de ensino de nível médio e de nível superior, os questionários foram classificados, para a análise, em

três grupos, de acordo com a escolaridade do pesquisado: pós-graduação, graduação e nível médio. Por exemplo: se um servidor empossado em um cargo de nível médio declarou ter cursado ou estar cursando um curso superior, o seu questionário seria classificado na categoria “graduação”. Este método foi empregado porque o objetivo do questionário era o de identificar a eficácia dos vídeos junto a públicos de diferentes graus de escolaridade, e os novos servidores, por ainda não estarem imersos na cultura organizacional do MPSC, ofereciam uma boa oportunidade de verificar os resultados dos vídeos junto ao público externo. Na Figura 8, está identificada a distribuição do questionário de acordo com o nível de escolaridade dos servidores que o responderam: 12 servidores com pós-graduação completa ou em andamento; 35, com curso superior completo ou incompleto; e 14, com o ensino médio, totalizando 61 entrevistados.

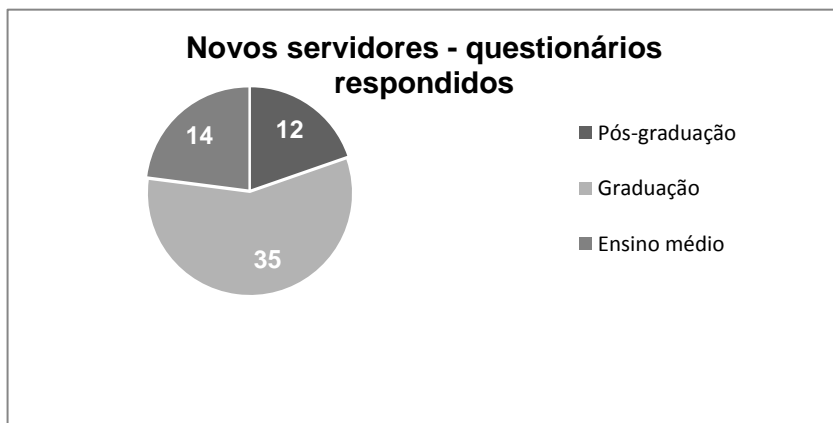


Figura 8: Nível de escolaridade dos novos servidores que responderam ao questionário sobre os vídeos.

O questionário apresentava cinco perguntas e, além disso, oferecia espaço para comentários livres sobre os vídeos. As perguntas exigiam respostas simples e deixavam a critério dos pesquisados a possibilidade de acrescentar informações adicionais ou comentários. O pesquisado que preferisse responder apenas sim ou não às cinco perguntas poderia fazê-lo livremente. A simplicidade do questionário pretendia facilitar a participação na pesquisa, pois os servidores o responderiam ao final de dois dias de atividades intensas. Basicamente, as perguntas visavam verificar se os vídeos realmente apresentavam

alguma informação nova a quem o assistisse; se ajudavam a conhecer melhor o MPSC; se apresentavam o MPSC de forma diferente da que a instituição geralmente aparece na televisão; se podem ser considerados úteis à população; e, finalmente, se é um tipo de conteúdo que pode ser útil, inclusive, para quem pretende participar de um concurso para servidor do MPSC.

As três primeiras questões referem-se a um ponto chave do projeto: a possibilidade de utilização de vídeos produzidos pela própria instituição para preencher as lacunas de informação e conhecimento sobre o MPSC que os meios de comunicação não suprem. Entre os pesquisados, os índices de repostas positivas à experiência superaram os 80%. A reação mais positiva aos vídeos foi manifestada na resposta à questão 5: “E como cidadão que pode vir a precisar dos serviços do MP, você acredita que os vídeos trouxeram informações e conhecimentos úteis?”. Para 60 dos 61 pesquisados, a resposta foi positiva, e apenas um deixou a questão em branco (Quadro 4).

O índice mais baixo de aprovação foi com relação à utilidade dos vídeos para futuros candidatos em um concurso para servidor. Mesmo assim a aprovação superou os 62% e algumas manifestações espontâneas registradas nos questionários revelam que o conteúdo audiovisual auxilia a compreensão de assuntos complexos, como os da área do Direito. Um pesquisado com graduação afirmou que “seria muito bom para uma introdução”; outro, com a mesma escolaridade, disse que os vídeos o teriam ajudado muito na preparação para o concurso, “já que estudei somente através de leis, que nem sempre é muito claro.” Um dos pesquisados, com o nível médio de ensino, afirmou que já tinha visto os vídeos e isso o tinha ajudado na prova. Outros dois afirmaram que os vídeos os deixariam mais motivados para trabalhar na instituição e, com isso, teriam os ajudado a se empenhar ainda mais nos estudos. Um dos pesquisados, que estava cursando a graduação, comentou que, se tivesse assistido aos vídeos durante a sua preparação para o concurso, isso o teria ajudado, pois ele teria feito uma “leitura mais pautada no viés social que o MP representa.”

Escola- ridade	Vídeos trazem informação nova sobre o MPSC		Ajudam a melhor conhecer o MPSC		Apre- sentam infor- mações diferentes da TV	Ajuda- riam na prepara- ção para o concurso	A sua divulga- ção seria útil ao cidadão	Total
	SIM	NÃO	SIM	NÃO				
Pós- gradua- ção	11	1	11	1	8	7	11	12
%	91,7	8,3	91,7	8,3	66,66	58,33	91,7	100%
Gra- duação	29	6	28	7	32	24	35	35
%	82,85	17,15	80	20	91,43	68	100	100%
Médio	11	3	10	4	11	7	14	14
%	78,57	21,43	71,43	28,57	78,57	50%	100	100%
TOTAL	51	10	49	12	51	38	60	61
%	83,60	16,40	80,33	19,67	83,60	62,29	98,36	100%

Quadro 4: Pesquisa entre os novos servidores sobre o aproveitamento dos vídeos.

A análise por grupos indica que os vídeos são uma mídia eficiente para a transmissão de conhecimento a respeito do MP, mesmo entre aqueles com níveis mais altos de escolaridade, conforme apresentado nas Tabelas 3 e 4.

Para 83,6% dos novos servidores, os vídeos trazem informações sobre o Ministério Público diferentes daquelas que eles costumam ver na televisão. E 80,33% deles acreditam que passaram a conhecer melhor a instituição após terem assistido aos vídeos.

A atuação do MPSC nas áreas cíveis e a forma de atendimento ao público foram destacadas pela maioria dos pesquisados que optaram por comentar a sua resposta: “a gente escuta mais na TV sobre a [área] criminal e ambiental”; “[...] enfatizando atuações outras do MP, que não apenas na área criminal”; “Quando pensamos no MP, geralmente temos em mente os promotores atuando em grandes casos. E os vídeos mostram a atuação do MP em casos mais corriqueiros”.

Tabela 1: Eficácia do vídeo entre públicos de diferentes níveis de escolaridade

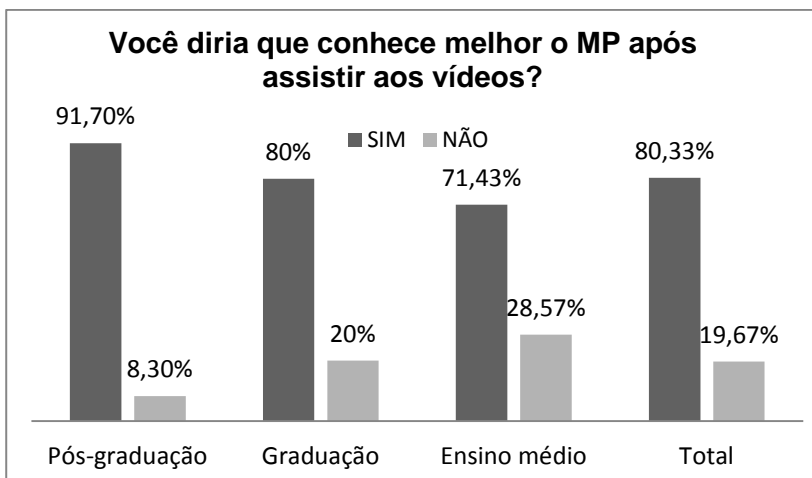
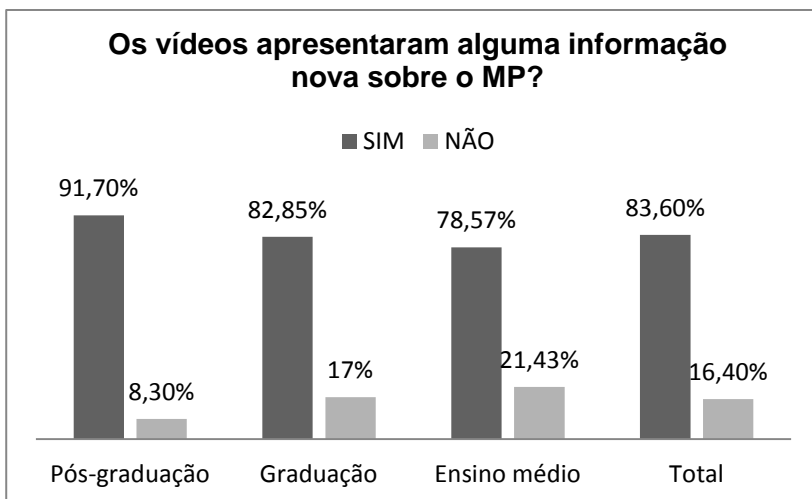


Tabela 2: Capacidade de transmissão de informação diferenciada



5.3.2 A avaliação de quem já utilizou os vídeos ou participou deles

No início de novembro de 2009, outro questionário foi enviado a procuradores e promotores de justiça e a servidores que atuaram de alguma forma no projeto ou na produção dos vídeos, ou utilizaram o canal no *YouTube*, e/ou pelo menos um dos DVDs que resultaram do projeto **Vídeo Seu Direito**, em atividades de divulgação ou esclarecimento sobre o MPSC. O questionário também foi elaborado de maneira a ser respondido brevemente, para aumentar as chances de participação dos pesquisados. Dos 20 destinatários do *e-mail*, apenas seis responderam ao questionário. Embora essa participação possa ser considerada quantitativamente reduzida, qualitativamente ela foi relevante. Entre os pesquisados que responderam ao questionário estão uma subprocuradora-geral de justiça (A) – a terceira na hierarquia administrativa da instituição; a ex-coordenadora da Coordenadoria de Comunicação Social (B); a coordenadora de Recursos Humanos do MPSC (C); o coordenador de Auditoria e Controle (D); a psicóloga do Setor de Desenvolvimento Humano do MPSC (E) e uma assessora jurídica da Subprocuradoria-Geral de Justiça para Assuntos Administrativos (F).

O objetivo do questionário era verificar se, para as pessoas que participaram do projeto ou utilizaram os vídeos e o canal no *YouTube*, a nova ferramenta de comunicação era realmente inovadora e eficiente em dois aspectos, principalmente se oferecia uma alternativa aos meios de comunicação – especialmente à TV – para o MPSC transmitir uma mensagem diferente ao público; e se o projeto alcançara um nível de aceitação e de aplicação que justificaria a sua continuidade.

Os seis pesquisados concordaram em que os vídeos apresentam “algo diferente” (Apêndice A, questão 1.a) sobre o Ministério Público, em relação ao que costuma ser veiculado nos meios de comunicação. O questionário pedia que os pesquisados classificassem esse “algo diferente” como “imagem”, “informações” e “conhecimento”, podendo escolher mais de uma classificação (questão 1.b). Todos consideraram que o conteúdo oferecia um “novo conhecimento” a respeito do MPSC e uma delas (B) escolheu, também, a classificação “informações diferentes”.

A segunda questão perguntava se os vídeos “tornam mais fácil a compreensão do MPSC” (questão 2) e pedia uma breve explicação sobre a resposta. Os seis pesquisados afirmaram que o conteúdo audiovisual ajuda a explicar a instituição e destacaram a linguagem acessível e a particularidade desse tipo de conteúdo. pelo qual é possível “mostrar” os

fatos e as situações: “[eles] mostram a atuação da instituição em favor do cidadão, numa linguagem e abordagem que aproxima o espectador do MPSC” (B); “[...] a linguagem é mais acessível e mostra ao cidadão que ele pode buscar auxílio no MP, de situações que certamente não eram de seu conhecimento” (A); “o Ministério Público ainda não é uma instituição devidamente apresentada à sociedade, logo os vídeos não só tornam mais fácil a compreensão do MPSC, como na maioria dos casos apresentam o MPSC aos cidadãos” (D); “trabalho na instituição há um ano e meio, aproximadamente, e muitas informações só obtive ao assistir os vídeos” (E); “a demonstração de casos reais e diversificados em relação à atuação do Ministério Público tornou mais fácil a compreensão da missão da instituição” (F).

Os pesquisados deveriam informar também se já haviam utilizado os vídeos e/ou o canal do MPSC no *YouTube* e explicar os objetivos e as circunstâncias de tal uso. Quatro afirmaram que já haviam utilizado ou participado de algum tipo de evento em que os vídeos foram exibidos e uma informou que o utilizaria em breve, “em uma palestra que vou proferir na Assembleia Legislativa do Estado de Santa Catarina” (A). Essa resposta evidencia a incorporação do vídeo como uma ferramenta institucional de comunicação, pois trata-se da terceira na hierarquia do MPSC utilizando o vídeo em um compromisso oficial na sede de um dos poderes do Estado.

Merecem destaque, também, outras respostas que demonstram a aceitação institucional da inovação, em especial às que fazem alusão à adoção dos vídeos como o principal material para a apresentação do MPSC aos estagiários, o que se tornou parte da programação oficial a partir do segundo semestre de 2009. Uma das pesquisadas, psicóloga do Setor de Desenvolvimento Humano (E), demonstrou especial empolgação e excedeu o limite de cinco linhas, sugerido no questionário, para descrever a sua experiência:

Utilizamos [os vídeos] para a ambientação de estudantes do Programa de Estágio. Nosso propósito é que os estudantes de ensino médio e superior possam conhecer minimamente a instituição onde irão trabalhar. Os vídeos institucionais são fundamentais para esta atividade. A linguagem é clara, objetiva e esclarecedora. Nas avaliações de reação, procedimento de avaliação que realizamos logo após o curso de ambientação e integração, os estudantes avaliam muito bem os vídeos

institucionais. Até o momento, realizamos quatro encontros e, em todos, o vídeo "MPSC defendendo a Sociedade" foi muito bem avaliado pelos estagiários. (Entrevistada E)

Outro entrevistado (D) também fez alusão ao mesmo programa do Setor de Desenvolvimento Humano:

[...] tive a oportunidade de assistir os vídeos institucionais em várias oportunidades, mas a mais marcante foi em uma apresentação para um grupo de estagiários, pois percebi que o desconhecimento da instituição era quase geral (Entrevistado D).

É importante destacar que a utilização dos vídeos no Programa de Estágio do MPSC foi espontânea, pois partiu do Departamento de Recursos Humanos sem a intervenção ou sugestão da COMSO ou mesmo da administração superior da instituição.

Os DVDs e o canal no *YouTube* permitiram, ainda, a exibição dos vídeos ao público externo, inclusive em situações informais, como relata a pesquisada "B": "[...] em mais de uma oportunidade, para conhecidos, familiares, amigos e no ambiente acadêmico. Comentário geral, sempre: 'Eu não sabia que o Ministério Público fazia isso, não sabia que era assim'". Outra manifestação de que os vídeos foram aceitos como instrumento legítimo para a disseminação de conhecimento a respeito do MPSC veio da resposta da pesquisada "F":

Utilizei o vídeo institucional em uma apresentação para fiscais sanitários em curso nesta Capital, e todos elogiaram muito o vídeo, por ser ele muito elucidativo quanto ao papel do "Promotor de Justiça" – a maioria dos comentários após a apresentação foram "Ah, eu não sabia que o promotor fazia isso também" [sic].

O questionário também pedia que os pesquisados se manifestassem livremente sobre a inovação (Apêndice A, questão 4). De uma forma geral, os comentários foram no sentido da aprovação da utilização do vídeo como uma ferramenta de comunicação institucional, e repetiram algumas das observações feitas anteriormente. Dessas respostas, duas merecem destaque. A pesquisada "A" foi direta e

objetiva. Em duas frases, ela traduz a experiência em seus aspectos considerados fundamentais para a implementação e a continuidade do projeto:

Entendo que esta é uma nova forma do MP se comunicar com a sociedade, ou seja, devemos nos modernizar. Desta forma, podemos nos sintonizar com uma parcela da sociedade antes não abrangida pelos canais mais conservadores.

A pesquisada “E” apresentou, em sua resposta, informações e percepções relevantes para a continuidade e ampliação do projeto:

Percebo o vídeo como uma forma importante de divulgação da instituição, tanto para seu público interno – servidores, prestadores de serviço e estagiários –, como para o público externo. Ouvi diversos servidores que trabalham há muitos anos na instituição relatarem que aprenderam informações novas ao assistir o vídeo institucional. Também já ouvi o relato de uma estudante de ensino superior que, antes de vir para o processo seletivo de uma vaga de estágio, assistiu aos vídeos institucionais no *YouTube*. Acredito que esta forma de veiculação da informação atinja, principalmente, o público mais jovem, que costuma procurar informações na internet. Se o objetivo da instituição é que a população a conheça, saiba como acessar os serviços prestados pelo Ministério Público à sociedade catarinense, penso que os vídeos são uma excelente ferramenta para esta divulgação.

5.3.3 A avaliação da administração do MPSC

Nos últimos dias que antecederam o período de recesso de final de ano, em dezembro de 2009, pelo menos três pesquisados considerados essenciais para a verificação dos resultados da experiência ainda não haviam respondido aos questionários. É importante explicar que essas pessoas, pelo cargo que ocupam na instituição, já haviam sido selecionadas para a gravação de entrevistas. Os questionários haviam sido enviados a elas como uma espécie de garantia de participação na

pesquisa, para o caso de um contato pessoal não ser possível devido a problemas de agenda, pois o final de ano é um período tradicionalmente atribulado para a administração do Ministério Público de Santa Catarina. O Judiciário interrompe as atividades a partir da segunda quinzena de dezembro e retorna somente no final da primeira semana de janeiro, e, embora o MP seja independente, a sua atividade está diretamente relacionada às atividades desse poder, o que faz com que o órgão também interrompa os seus trabalhos. Assim, todos os setores da instituição acabam sobrecarregados para dar conta das demandas previstas para o ano e que ainda não foram atendidas.

Em 2009, este período foi especialmente complicado. No final de novembro, o MPSC foi um dos anfitriões e organizadores do Congresso Nacional do MP, que ocorreu em Florianópolis. No início de dezembro, o procurador-geral de Justiça ofereceu denúncia contra o vice-governador do Estado, e era a primeira vez na história que isso ocorria.

Os três pesquisados que precisavam ser entrevistados estavam diretamente envolvidos nas duas situações: o procurador-geral de Justiça, que é o chefe do MP; a secretária-geral do MP; e um dos promotores assessores especiais do procurador-geral. Os contatos deste pesquisador com os três pesquisados, para tratar de assuntos relativos à sua função como jornalista do MPSC, eram frequentes, mas as entrevistas para a pesquisa tiveram que ser feitas em brechas na agenda, e esses encontros não ultrapassaram os 15 minutos. As entrevistas foram, então, gravadas e transcritas na íntegra. Embora houvesse um roteiro prévio, as respostas levaram a outros questionamentos ou redirecionaram a conversa.

Ouvi-los foi fundamental para verificar o impacto da implantação dos vídeos como ferramenta de comunicação junto à administração do MP.

O procurador-geral de Justiça é o chefe administrativo do Ministério Público de Santa Catarina. Ele não pode interferir na atuação dos promotores de Justiça, que são completamente independentes, mas é ele quem decide as estratégias políticas e administrativas da instituição. Implementar a produção de vídeos no MPSC foi uma decisão estratégica de sua administração. A decisão de continuar ou interromper o projeto é competência exclusiva do procurador-geral de Justiça. Daí resulta a importância de ouvi-lo pessoalmente. Ao ser perguntado sobre os resultados que ele esperava alcançar e quais foram realmente alcançados, o procurador-geral de Justiça destacou a visibilidade e o alcance proporcionados pelos vídeos:

Em primeiro lugar, levar à sociedade o que o Ministério Público faz, como ele pode cumprir o seu papel, ou seja, como ela [a sociedade] pode buscar os seus direitos no Ministério Público. E, em segundo lugar, que é concomitante, que é dar visibilidade à instituição: mostrar à sociedade o que nós podemos e o que nós estamos fazendo por ela.

Para ele, a nova forma de comunicação da instituição é mais eficiente junto ao público: “hoje nós sabemos que a comunicação visual é a comunicação mais forte que existe, ou seja, o apelo visual, ele é mais forte do que a mídia impressa etc.”

Por esse motivo, o procurador-geral de Justiça entende que o Ministério Público deu um passo importante para se aproximar da sociedade:

Os vídeos possibilitaram, sem dúvida, uma visibilidade maior do Ministério Público e uma transparência e uma desmistificação das suas atribuições e do papel dos promotores, mostrando que qualquer um deve ter acesso a um promotor.

Essa percepção, ele credita ao caráter inovador da experiência: “Eu acho que ela foi inovadora. Outros Ministérios Públicos tinham vídeo, mas, da forma como nós produzimos, ele tem um diferencial, ele vai na ponta, mostra o cotidiano e ele realmente é um vídeo educativo.”

Com relação ao canal no *YouTube*, o procurador-geral de Justiça destaca as manifestações espontâneas, de quem não faz parte do Ministério Público, como um dos indicadores de que o projeto deve ser continuado: “Algumas pessoas fizeram comentários comigo sobre os vídeos, principalmente sobre o *YouTube*, gostando da iniciativa. E isso é a demonstração cabal do sucesso.”

Ele considera que isso deve servir para aperfeiçoar o projeto e estimular a sua continuidade, de maneira a tornar os vídeos ainda mais visíveis:

É um fortalecimento das estratégias de divulgação na TV pública e privada. Eu acho que nós temos que ter uma estratégia arrojada: e, se não der certo, partir eventualmente para a produção comercial do vídeo, ou seja, licitar e contratar

espaço para a divulgação, porque ele é fundamental no momento em que o Ministério Público sofre um ataque das forças, principalmente políticas, das elites brasileiras que são alvo de ações do Ministério Público.

A secretária-geral foi entrevistada na última semana de trabalho de 2009. Ela não teve participação alguma no projeto. No curso de capacitação dos novos servidores, ela escolheu o vídeo “Os Direitos do Cidadão e o Promotor de Justiça” para abrir a sua palestra, como uma maneira de apresentar a instituição: “Eu tenho certeza que o vídeo, nesses cinco minutos²⁰, produziu muito mais efeitos do que seu ficasse falando sobre aquele assunto.” A secretária-geral é promotora de Justiça com mais de 20 anos de carreira e, antes de ocupar o cargo atual, atuava na área da Infância e da Juventude. Para ela, os vídeos vêm suprir uma antiga deficiência na área da comunicação do MPSC com o público:

Há muito tempo que eu sentia falta de um material audiovisual para a conscientização, tanto da comunidade... (na promotoria, eu sentia mais a falta com relação à comunidade, nas escolas, na área da infância, né?) e agora, na secretaria, com o trabalho com os servidores, eu vejo que é bem positivo. Por que eu vejo isso: o material audiovisual, ele consegue prender a atenção melhor de quem está ouvindo, isso não tem dúvida, né? E a forma que os nossos vídeos foram elaborados, ele traz uma linguagem de simples compreensão, com mensagens curtas e de fácil assimilação... Então eu vejo assim, como bem positivo, e a gente percebe, pela plateia que ficou assistindo, que todos ficaram muito interessados no vídeo.

²⁰ O vídeo a que ela se refere tem a duração de 9min25s, ou seja, quase o dobro do tempo percebido pela entrevistada. Isso pode ser interpretado de duas maneiras: ou foi uma força de expressão, para salientar a brevidade e objetividade do vídeo; ou é a percepção de tempo de quem assiste, já que, em comparação com os vídeos institucionais de outros órgãos mais conhecidos pelos promotores e procuradores de justiça, a linguagem e edição do vídeo do MPSC o torna mais ágil.

Ela concorda com o pressuposto de que a imagem da instituição transmitida pelos vídeos é diferente daquela veiculada pelos meios de comunicação:

Porque a imprensa, como normalmente faz, traz os casos de repercussão. Então é caso de alguém que cometeu um homicídio, que foi condenado a 30 anos, da criança que não tem como ir para a escola, do idoso que está sem o remédio, né. Isso é corriqueiro, isso é o dia a dia, isso é o que nós temos na nossa demanda na promotoria. Então, eu acho que nem as pessoas pensam que funciona assim. E a impressão que eu tenho é que a população, e os próprios servidores que não trabalham na área fim, não imaginam que a gente se preocupa com pequenas situações e que busca soluções para elas, para essas situações.

Para a secretária-geral do MPSC, a instituição não pode mais “abrir mão” dessa ferramenta de comunicação:

Hoje eu vejo como imprescindível. Porque, nesse trabalho, principalmente das promotorias com a coletividade, que tem atribuições de direitos difusos e coletivos, o individual indisponível, enfim, a gente precisa fazer o contato com a sociedade. Precisamos nos aproximar da sociedade. E é uma forma muito bacana de aproximação. [...] Eu tenho a impressão que, se eu apresentar esse vídeo numa escola de crianças de dez anos de idade, de cinco anos de idade, eles vão ter capacidade de compreensão. Tenho a convicção que sim. Se nós fizéssemos esse tipo de estatística, nós teríamos um público também de faixa etária bem menor. E eu falo sempre das crianças, porque é a minha atividade como Promotora da Infância. E eu sinto isso, essa necessidade dessa aproximação, porque a gente trabalha diretamente com as crianças, com os educadores e com as instituições de atendimento. É uma grande ferramenta de aproximação com a sociedade. É essa a definição que eu faço.

O canal do MPSC no *YouTube* foi aprovado como uma das muitas formas de aproximação com o público:

Eu vejo que esse caminho de aproximação com a sociedade deve ser utilizado na conversa do dia a dia, na visita à escola, na internet, no *site*... Enfim, nós temos que usar todos os meios de comunicação possíveis para fazer essa aproximação. E sem dúvida, nós temos, agora, alguns que estão em alta, né, e que seriam o *YouTube* e outros, né?!.

O promotor de Justiça assessor especial do procurador-geral de Justiça, ao contrário da secretária-geral, atuou no projeto, principalmente no segundo vídeo. Ele foi o responsável pela sua revisão final. O promotor de Justiça acredita que o Ministério Público precisa ser melhor conhecido pela população, por tratar-se de uma instituição com pouco mais de 20 anos:

Essa ferramenta dos vídeos institucionais, ela se torna importante justamente para que o Ministério Público possa aparecer através de uma linguagem mais coloquial, de uma linguagem mais popular, perante a comunidade. Sobretudo deixando bem evidente a todos qual é, basicamente, o tipo de atividade que o Ministério Público desenvolve e como é que ele pode ser útil à sociedade, no desempenho dessas suas atividades. É claro que antes se tinha outros meios até, para se fazer essa divulgação, mas eram meios que não tinham, assim, um apelo de acesso popular tão marcante, quanto é o apelo midiático através de vídeos. Então eu acho que esse aspecto talvez seja o mais importante. A partir do momento que você desenvolve, que populariza a utilização do vídeo, a via de acesso com a comunidade se torna mais rápida, mais direta, mais eficiente e eu acho que – um aspecto importante – torna mais compreensível do que a linguagem escrita.

Para o público interno, o assessor especial destaca outro aspecto, além da transmissão de informação e conhecimento:

Internamente, eu acho importante que nós tenhamos, também, a ideia de uma atividade midiática através de vídeo, porque cria, evidentemente, um sentimento de incentivo. Uma estratégia de incentivo aos promotores, para que possam desenvolver trabalhos cada vez melhores, sempre na expectativa de que seus trabalhos também possam ter aí um volume maior de divulgação. E que também possam servir para outros colegas, através, exatamente, dessa divulgação por vídeo, de paradigma, de incentivo para atuações semelhantes àquilo que deu certo, ou até para alerta e chamamento de atenção para coisas que não deram tão certo assim.

O promotor de Justiça, que não atuou no primeiro vídeo, acredita que o conteúdo audiovisual seja mais rápido e eficiente do que o texto escrito, para tornar o trabalho dos colegas conhecido, mesmo entre outros promotores:

Eu mesmo já tive a oportunidade de ter conhecimento de trabalhos que foram desenvolvidos por colegas, através dos vídeos, que talvez não tivesse tido esse acesso internamente, mesmo internamente, pelos meios convencionais de comunicação.

Ele citou, como exemplo, dois casos mostrados no primeiro vídeo:

O detalhamento do TAC da Klabin é uma coisa que eu considero importante e que eu não sei se eu teria um nível de detalhamento que eu tive, através de outros meios que não pelo vídeo. Pelo menos a minha atenção foi chamada para esse caso. Uma coisa bem específica da minha região, onde eu atuo, que é Criciúma: a recuperação da memória do ferroviário, na cidade de Içara, uma cidade vizinha, que foi desenvolvida pelo Ministério Público. Então são coisas que eu tomei conhecimento através do vídeo e que eu não sei realmente se eu teria tomado conhecimento por outros meios mais convencionais de comunicação.

O acordo com a reflorestadora e fabricante de papel Klabin, a que se referiu o promotor, é um exemplo de como, mesmo internamente, o vídeo produz um impacto diferente do que o dos outros meios. A notícia, embora de alto interesse e relevância social, praticamente não foi replicada pela grande imprensa, mas foi publicada em destaque no portal da instituição durante dias, em julho de 2008. O vídeo institucional contendo as imagens e informações sobre o acordo começou a ser distribuído entre os promotores de Justiça em setembro do mesmo ano.

O assessor especial do procurador-geral de Justiça afirmou ter-se tornado “um, entusiasta” do vídeo como ferramenta de comunicação institucional e defende a ampliação do projeto:

E, sobretudo, por aí: pelo efeito do conhecimento que eu citei, um pouco mais amplo do trabalho, de certos trabalhos dos colegas que tem, aí, um apelo inspirador para outros colegas, também, na mesma área. E, sobretudo, eu acho que a questão é a seguinte: nós vivemos hoje numa sociedade que é visual. O país, ele tem uma cultura do vídeo já muito bem sedimentada. A televisão brasileira cumpre um papel importante nisso, desde as emissoras de canal aberto, até as emissoras por assinatura, todas têm um papel muito importante... O brasileiro tem uma cultura muito arraigada à cultura do vídeo. Então eu acho que a gente não foge muito a essa estética brasileira nesse sentido. Então, se a gente conseguir construir algo, nesse campo dentro da instituição, eu acho que é importante.

Para ele, o vídeo abre caminho para a instituição alcançar o público que não tem nos livros e na imprensa escrita a sua principal fonte de informação:

É o que acontece: o brasileiro forma parte da sua cultura, forma a sua opinião, ele enxerga o mundo muito através do vídeo. Eu acho que a gente não pode desprezar isso como uma premissa importante para cada vez mais a instituição chegar, também, nesses ambientes e conseguir, também, aparecer para essas pessoas através do vídeo.

5.3.4 Primeiros resultados quantitativos

As estatísticas e demais informações geradas pelos acessos ao canal do MPSC no *YouTube* servem como indicativos do impacto da iniciativa sobre o público externo. Como já foi dito, o público-alvo do Ministério Público é amplo, pois é função da instituição zelar pelos direitos de toda a sociedade. Portanto, embora a publicação dos vídeos no *YouTube* visasse atingir preferencialmente o público jovem, o conteúdo e a linguagem utilizados não são dirigidos a um segmento específico. A publicação em um portal de vídeos, com a oferta de conteúdo sob demanda e praticamente sem nenhuma iniciativa mais incisiva de promoção do canal, permite observar a reação espontânea do público com acesso à internet aos vídeos oferecidos. Os números apresentados aqui foram retirados 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 13 incorporações dos vídeos do MPSC por *blogs* e *sites* de outras instituições (MPSC, 2010) que, desta 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, RS (Defender), a Universidade do Estado de Tocantins (UNITINS), e a Associação Cearense do Ministério Público.

Além do canal do MPSC no *YouTube*, outra forma de distribuir os vídeos para o público externo foi através de DVDs:

Em 2009, o Projeto VídeO Seu Direito iniciou a distribuição dos vídeos institucionais e educativos

do MPSC para o público externo por outros meios além do canal próprio da Instituição no YouTube. Foram assinados dois termos de compromisso para a utilização dos DVDs e vídeos: a Secretaria Estadual de Educação firmou compromisso de utilizar os vídeos em sala de aula e em atividades extra-curriculares; e a Assembleia Legislativa passou a transmitir os vídeos na programação da TVAL. Além disso, os vídeos também passaram a integrar a grade de programação das emissoras legislativas dos municípios de Florianópolis e de São José e do canal universitário da Universidade Federal de Santa Catarina.

O projeto também produziu o segundo DVD institucional, “MPSC defendendo a Sociedade”. O material foi integrado ao “Guia do Ministério Público de Santa Catarina: um manual para a Imprensa e a Sociedade” [ver mais adiante] para distribuição ao público interno e externo.

- 1.370 cópias do primeiro DVD Institucional, “Os Direitos do Cidadão e o Promotor de Justiça” foram distribuídas para 1.323 escolas da rede estadual de ensino.

- Exibição dos vídeos institucionais em quatro emissoras públicas de TV: TVAL; TV Câmara de Florianópolis; TV Câmara de São José; TV UFSC. (MPSC, 2010)

6 CONTRIBUIÇÕES TEÓRICAS: UM MODELO DE INOVAÇÃO EM COMUNICAÇÃO INSTITUCIONAL PARA ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS

A partir da experiência do Ministério Público de Santa Catarina, é possível desenhar um modelo básico de empreendimento inovador visando a criação de um sistema de comunicação organizacional voltado ao atendimento de uma demanda específica. No caso do MPSC, criou-se um sistema próprio de distribuição de vídeos, para superar as restrições impostas pelo sistema comercial de televisão à veiculação de conteúdo audiovisual institucional e educativo sobre direito e cidadania.

Nesta seção, os resultados da experiência serão analisados de maneira a validar o modelo proposto. Assim, os mesmos passos – não as mesmas soluções, ou os mesmos processos – podem ser seguidos por outras organizações, para o desenvolvimento de soluções próprias aos seus problemas de comunicação institucional através de sistemas semelhantes.

Um dos desafios, em uma pesquisa qualitativa, é comprovar a validade dos dados apurados, principalmente quando há escassez de resultados quantitativos que possibilitem uma complementação ou até mesmo uma comparação. Por outro lado, em um relatório de pesquisa qualitativa, o principal objetivo é demonstrar a plausibilidade dos resultados, visto que, no campo das ciências humanas e das ciências sociais, não há a garantia de que a repetição de um mesmo experimento surta os mesmos efeitos, seja no mesmo ambiente – organização ou cultura – ou em um ambiente semelhante (LESSARD-HÉBERT; GOYETTE; BOUTIN, 2008).

Nesta seção, a experiência do MPSC será analisada como um modelo de implementação de um sistema inovador de comunicação organizacional, baseado em quatro movimentos, ou processos. Essa forma de apresentação possibilita a exposição dos dados qualitativos, das interpretações e das percepções, de maneira a permitir ao leitor compartilhar e acompanhar a experiência a partir de um modelo que o aproxima da situação ou do ambiente vivenciado pelo pesquisador. Assim, o leitor terá um referencial mínimo para questionar os resultados e, por outro lado, o pesquisador poderá utilizar o modelo para fazer a triangulação necessária para a validação da pesquisa.

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 eferescência 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, independente de sua área de atuação atingir os seus objetivos, 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”²¹. 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).

6.1 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 públicos 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..., 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

²¹ Utilizou-se a edição impressa publicada pela FINEP com as atualizações de 2005.

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.

6.1.1 Os tipos de inovação introduzidos pelo uso 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..., 2005, p. 59)

Da mesma forma, pode-se classificar a experiência como uma inovação de *marketing* visando a “promoção” (MANUAL..., 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, em comparação ao padrão dos vídeos institucionais de outros MPs, 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..., 2005, p. 60-61). Grifos do original.

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..., 2005, p. 61). Dentre as quatro categorias de inovação tipificadas pelo “Manual de Oslo”, 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” (Ibid., 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 (Ibid.).

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..., 2005, p. 63).

6.2 Os quatro movimentos de implementação de 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). A Figura 9 representa essa cadeia de reações.

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.

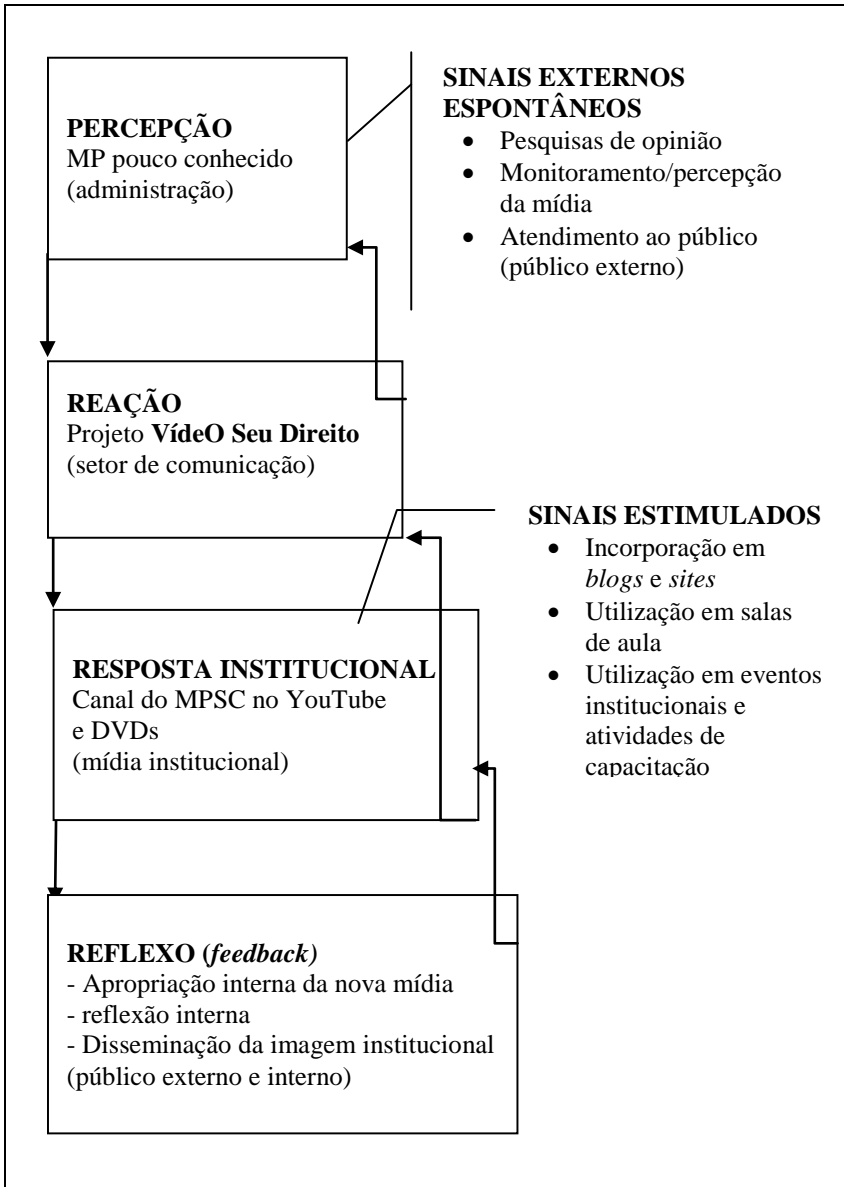


Figura 9: Os quatro movimentos de reação à imagem pública da instituição.

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 **Vídeo 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 novo e independente de comunicação. 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 vídeos institucionais do MPSC transmitiram ao público externo uma imagem com a qual ele não estava familiarizado e despertaram no público interno uma reflexão sobre as suas próprias deficiências ou dificuldades em se comunicar. Esse movimento é o “reflexo”, que retroalimenta o projeto **Vídeo Seu Direito**: reorienta a produção dos vídeos seguintes e também impacta sobre a forma como a administração conduz seu conteúdo.

A seguir, cada movimento será analisado de maneira mais detalhada.

6.2.1 A percepção

A “percepção” é uma das primeiras etapas do processamento de informações e ocorre antes mesmo de um organismo ter consciência plena sobre o que representam os sinais que recebe do ambiente externo (FIALHO, 2001, p. 29-30).

No Ministério Público de Santa Catarina, o desconhecimento da população – o seu principal cliente – sobre as funções constitucionais da

instituição foi percebido através de informações que chegaram ao conhecimento da administração de várias formas. No ano de 2007, as promotorias de Justiça atenderam a aproximadamente 60 mil pessoas (MPSC, 2008b). No entanto, uma parcela significativa dos cidadãos que procuram o Ministério Público não conhece as atribuições de um promotor de Justiça. Também faz parte da rotina de trabalho de um promotor de Justiça realizar palestras e participar de reuniões com a comunidade, para esclarecer o público sobre a sua função.

Os promotores de Justiça também atuam junto à administração do MPSC, ocupando cargos de coordenação nos Centros de Apoio Operacional, na Secretaria Geral e nas assessorias especiais da Procuradoria-Geral de Justiça. Em 2007, um promotor de Justiça, Gercino Gerson Gomes Neto, ocupou pela primeira vez o cargo de Procurador-Geral de Justiça, eleito pelos membros do MP e nomeado pelo governador do Estado. Gercino atuava como promotor de justiça da Infância e da Juventude, uma das áreas que possibilitam o maior contato direto com a população, especialmente a mais carente e de baixa escolaridade. Em outras palavras, o ambiente na administração do MPSC estava aberto à percepção dos sinais externos, pois os promotores de justiça atuam diretamente com o público, enquanto os procuradores ocupam a posição final da carreira e trabalham apenas com os processos que tramitam em grau de recurso.

Por outro lado, o período de mudanças administrativas, iniciado com a eleição e nomeação de Gercino Gomes Neto em abril de 2007, ainda não havia se encerrado no final do mesmo ano. A nova administração também operou mudanças no comando da Coordenadoria de Comunicação Social. Com a troca de comando no setor, uma jornalista comissionada (ou seja, uma servidora não efetiva), com cerca de quatro anos de serviços na instituição, assumiu a coordenação, em substituição a um servidor efetivo com mais de dez anos de casa. O antigo coordenador, embora jornalista, deixara de atuar em redações há muito tempo e, como servidor efetivo, já havia assimilado a cultura institucional. Foi este coordenador que deu os primeiros passos rumo à produção de vídeos, mas o principal foco da sua iniciativa era a utilização de vídeo e áudio para a publicação de notícias internas, em substituição aos comunicados enviados por *e-mail* a servidores, promotores e procuradores de Justiça.

Havia sido criado, então, um ambiente interno propício à implementação de novos projetos o que foi decisivo, também, para que a instituição, pelo olhar de sua nova administração, percebesse de forma diferente os sinais externos. O primeiro indicativo dessa “intenção de

mudança” foi a opção, do procurador-geral de Justiça, de contratar um jornalista de vídeo para ocupar a terceira vaga, que continuava aberta desde a troca de comando na COMSO. A outra opção em estudo seria a contratação de um jornalista com conhecimentos em editoração gráfica, para reforçar os serviços gráficos da COMSO, que já eram oferecidos há alguns anos. É preciso registrar, também, que essa definição só ocorreu após os primeiros contatos com o jornalista de vídeo e uma troca de ideias informais sobre a utilização do vídeo como forma de aproximação com o público.

Dessa forma, nessa fase, alguns fatores contribuíram decisivamente para a mudança de percepção por parte da instituição:

- a renovação da administração, com a chegada de um promotor de justiça à chefia do MPSC, ou seja, alguém que saiu diretamente do “balcão de atendimento” para a “presidência” da organização;
- a troca de comando no setor especialista, com a entrada de uma jornalista que, apesar de já trabalhar na instituição, ainda não estava totalmente impregnada pela sua “visão de mundo”;
- a contratação de um especialista externo à instituição.

A convergência desses fatores pode ser considerada fundamental ao movimento de percepção, pois a percepção é um resultado direto da interpretação de sinais externos. A capacidade de perceber o ambiente externo está diretamente relacionada à sensibilidade de um organismo, ou de uma organização, às informações novas ou diferentes. Após algum tempo recebendo sinais parecidos, ou com poucas alterações, as pessoas e as organizações tendem a deixar de percebê-los. Com isso, indicativos de anormalidade, repetidos com muita frequência, são considerados como sinais de normalidade e deixam de ser percebidos, pois não chamam mais a atenção.

Como será apresentado a seguir, a maioria das informações que fundamentaram o projeto **Vídeo Seu Direito** não era nova, apenas havia passado despercebida ou não chegara a provocar reação.

6.2.2 A reação

A “reação” é o movimento resultante da percepção de que algo deve ou pode ser feito para responder aos sinais externos. É a fase de pensar, planejar e propor uma resposta adequada a esses sinais. Para isso, nessa fase é preciso aprofundar o conhecimento sobre o ambiente

externo, através de uma busca organizada e metódica de informações complementares aos primeiros sinais. Nesse sentido, não basta saber o que ocorre. É preciso saber como ocorre, de que forma afeta a organização, e a intensidade e o alcance dos fatos. No primeiro movimento, houve a percepção de que o público não conhece o Ministério Público. No segundo, foi preciso saber como isso afeta a instituição e de que forma esta pode agir para tentar reverter a situação desfavorável.

No caso do MPSC, a reação começou com um movimento automático, resultado do senso comum de que o vídeo “atinge até mesmo o público que não está acostumado a ler e que prefere se informar pela televisão”. Por isso, foi contratado um jornalista que havia trabalhado muito tempo na TV. Até mesmo a opção por um jornalista que agora trabalhava como professor em um curso de jornalismo foi uma decisão tomada instintivamente, “já que [este] deve estar acostumado a trabalhar com o público jovem, e os vídeos devem ter o caráter educativo”. Mas as reações baseadas no instinto oferecem riscos a um projeto como o implementado pelo MPSC.

A fase de reação pode ser demarcada como o período de elaboração do projeto propriamente dito. É basicamente o movimento descrito na seção 5.1: a fundamentação teórica, a pesquisa de dados e a busca de soluções técnicas para viabilizar a produção e distribuição dos vídeos. É a fase de planejamento, não de execução. Embora a decisão pelo investimento em vídeo tenha sido tomada durante o movimento de percepção, a forma de utilização, o perfil dos vídeos e os meios de distribuição foram definidos na fase de reação. Foi esse momento que fez a diferença, entre as iniciativas de outras instituições do sistema de justiça, de publicarem vídeos institucionais. Não bastava produzir um vídeo do MPSC, esse vídeo deveria ter o caráter educativo mais forte do que o institucional. O conteúdo deveria levar ao público uma imagem do promotor de Justiça à qual a população não tem acesso através da mídia.

A fundamentação do projeto levou em consideração dados e informações que estavam disponíveis há algum tempo, como uma pesquisa de opinião de 2004, por exemplo, além do monitoramento das notícias que são publicadas normalmente sobre o Ministério Público. Boa parte do projeto foi dedicada a explicar aos membros do MP como funcionam os meios de comunicação e por que é preciso criar uma mídia própria e independente. Não se tratava de ampliar a divulgação do MPSC nos meios de comunicação comerciais, ocupando mais espaço nos noticiários, era preciso demonstrar que a atuação preventiva e conciliatória do MPSC não atende aos critérios de notícia. Também

havia a necessidade de encontrar a melhor forma de distribuir os vídeos, já que não havia como publicá-los na televisão.

Essa etapa já foi bastante detalhada na seção 5.1, por isso é possível resgatar diretamente os fatores mais relevantes da fase de reação:

- o reconhecimento do ambiente externo;
- a pesquisa aprofundada;
- a busca de alternativas;
- o planejamento das ações;
- o investimento em estrutura e pessoal; e
- a aprovação interna.

Como o objetivo do movimento de reação é planejar os meios de influenciar o ambiente externo visando determinados resultados, essas metas devem ser claramente definidas, bem como os meios de alcançá-las. A meta do MPSC era levar a sua atuação ao conhecimento do público através de uma linguagem atraente e de fácil compreensão. O meio escolhido para isso foi o vídeo distribuído fisicamente através de DVDs e virtualmente pela internet. Havia a necessidade de controlar e orientar esta distribuição, por isso foi escolhido o *YouTube*, para aproximar o conteúdo dos jovens, e a distribuição em escolas, para atender à necessidade de uso para fins educativos. A distribuição dos DVDs aos promotores de justiça também visava estimular o uso em palestras à comunidade.

6.2.3 A resposta

A “resposta” é o resultado prático da reação. O Projeto **Vídeo Seu Direito** (reação) gerou como resposta o canal do MPSC no *YouTube*, dois DVDs institucionais (até setembro de 2009) e 14 vídeos em diferentes formatos, incluindo as versões derivadas dos dois vídeos institucionais²².

Há vários elementos de inovação na resposta do MPSC à necessidade de tornar-se mais conhecido da sociedade: o conteúdo dos vídeos, a sua forma de distribuição, o canal do MPSC no *YouTube* e os recursos oferecidos pelos DVDs.

²² Não são considerados os vídeos publicados como testes e aqueles cujo conteúdo não é independente, como as chamadas e os *teasers*.

Nesse momento, alguns pontos merecem destaque, como o alcance da resposta e a sua sustentabilidade. A produção dos vídeos representou um impacto econômico mínimo na instituição, o que reduz a quase zero as possibilidades de que o projeto seja abandonado por motivos financeiros. Além disso, a imagem e a mensagem do MPSC alcançaram um público diferenciado, em termos de perfil e território. Os vídeos do MPSC passaram a ser conhecidos em outros Estados e chegaram ao público das escolas estaduais, aos idosos e aos jovens. É possível destacar, como principais elementos da resposta, portanto:

- a inovação;
- o pioneirismo;
- a sustentabilidade;
- o alcance.

6.2.4 Reflexo

Os vídeos institucionais do MPSC produziram resultados esperados e outros não imaginados quando da implantação do projeto **Vídeo Seu Direito**. 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, inclusive o público interno. Os principais pontos que merecem destaque, nessa etapa, são:

- a descoberta;
- a reflexão;
- a orientação.

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 público 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.

6.3 Um modelo de gestão da inovação em comunicação institucional 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”, 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 (TEMAGUIDE, p. 26). 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 (TEMAGUIDE, p. 27). No caso do MPSC, é possível detectar facilmente esses elementos nos quatro movimentos de implementação do projeto **Vídeo 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, 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 neste 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, 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, p. 42)²³

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, p. 42).

O terceiro processo chave é a “capacitação” da organização para implementar 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, 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

²³ Tradução minha.

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) 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 serão 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 (TEMAGUIDE, p. 49). 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

(TEMAGUIDE, p. 49-51). A criatividade e o trabalho em rede são algumas ferramentas importantes nessa etapa (TEMAGUIDE, p. 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 Coordenadoria 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, p. 57).

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

7 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES PARA TRABALHOS FUTUROS

A conclusão de uma tese deve demonstrar se o trabalho atingiu aos objetivos propostos, apresentar as contribuições e desafios da pesquisa e apontar sugestões para futuros trabalhos. Assim, este capítulo final será dividido em três seções dedicadas a cada um desses pontos.

7.1 Quanto aos objetivos alcançados

Este trabalho apresentou um modelo para a implementação, em uma organização pública, de um sistema de comunicação em vídeo que aproveite as oportunidades emergentes do ambiente digital de comunicação. A pesquisa 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 pública ocupar os espaços necessários para comunicar-se com os seus diferentes públicos da maneira mais adequada às suas necessidades de comunicação institucional. Desse pressuposto, surgiu a pergunta de pesquisa que norteou esta tese: “como uma organização pública pode aproveitar as oportunidades de produção e distribuição de vídeo, surgidas a partir das mudanças provocadas pela tecnologia digital no ambiente comunicacional, para superar as restrições de espaço nos canais de televisão e estabelecer um canal próprio e direto de comunicação com o público?”. A resposta, apresentada neste trabalho, foi a criação do canal do Ministério Público de Santa Catarina (MPSC) no *YouTube*, onde são publicados vídeos institucionais, de caráter educativo, produzidos pela Coordenadoria de Comunicação Social do órgão. Os mesmos vídeos são distribuídos, também, em DVDs, para escolas públicas e disponibilizados a emissoras públicas de TV.

A produção e a distribuição de vídeos não são atividades fins 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. No caso do MPSC, a câmera utilizada nas gravações e os DVDs distribuídos aos promotores e procuradores de Justiça e às escolas da rede estadual de ensino foram doados pela Receita Federal, que os havia apreendido por terem ingressado ilegalmente no país. A instituição já dispunha dos computadores e programas para a edição, bem como de outras câmeras de vídeo, adquiridos dois anos antes por meio de licitações, o que demonstra a viabilidade

econômica do investimento mesmo para um órgão com limitações orçamentárias. A opção pelo *YouTube* deveu-se à gratuidade do serviço e ao alcance e popularidade do portal. Esse modelo atendeu ao objetivo geral deste trabalho.

O primeiro objetivo específico era “detectar as fissuras provocadas, no sistema televisão, pela emergência de um novo ambiente de comunicação, baseado na convergência digital e na pulverização dos meios de produção e transmissão de conteúdo audiovisual.” A pesquisa demonstrou que 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, foi 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.

A revisão bibliográfica permitiu a construção dos conceitos de convergência digital e de sistemas emergentes, que embasam esta pesquisa, a partir de autores como Anderson (2006), Jenkins (2008) e Johnson (2001, 2003). A construção desses conceitos possibilitou analisar os dados trazidos por pesquisas no Brasil e nos Estados Unidos, principalmente os que demonstram o impacto da convergência digital sobre o meio TV, especialmente na audiência e na forma de consumir o vídeo. Também foi feito um breve resgate da implementação da TV digital no Brasil, porque é necessário apontar os pontos vulneráveis da TV digital como meio de distribuição de vídeo no ambiente digital.

Com isso, o segundo objetivo específico desta pesquisa foi atendido: descrever e compreender o ambiente de comunicação emergente baseado na convergência digital e na descentralização da produção audiovisual. Assim, foi traçado um perfil dos sistemas de comunicação emergentes do ambiente digital: são baseados no compartilhamento de conteúdo por meio de redes; sustentados pela produção amadora e dirigida a nichos, não à massa (ANDERSON, 2006); e resultam de uma inteligência coletiva (JENKINS, 2008; LÉVY, 2000) baseada na produção colaborativa e não em um modelo centralizador.

O trabalho apresentou, também, dados que indicam a queda de audiência generalizada da TV aberta, no Brasil e nos Estados Unidos; o

crescimento do consumo de vídeo pela internet; as novas formas de consumo de conteúdo em vídeo; e o impacto dessas mudanças sobre o conteúdo da televisão. Também é demonstrado como a digitalização da TV não torna a televisão uma mídia digital, conforme a definição de Lévy (1993, 2000), o que atinge a sua capacidade de competir com os sistemas emergentes de produção e distribuição de vídeo.

A exposição da vulnerabilidade da TV à concorrência dos sistemas emergentes contribuiu para alcançar o terceiro objetivo específico deste trabalho, “prospectar as novas oportunidades resultantes deste ambiente emergente para organizações públicas que têm participação restrita na tomada de decisões e na ocupação de espaços na televisão”. Foram pesquisadas experiências de comunicação baseadas em redes sociais e mídias sociais. Os exemplos apresentados no Capítulo 4 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 prospecção de oportunidades, no ambiente digital de comunicação, apontou para esse caminho. Por isso, é feito, também, um breve resgate dos conceitos de comunicação organizacional, para a construção do conceito de comunicação institucional que norteou o experimento desta pesquisa. 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*.

O quarto e o quinto objetivos específicos desta pesquisa foram atendidos pelo experimento aplicado no Ministério Público de Santa Catarina: um canal no *YouTube*, como alternativa a um canal de TV para a publicação de vídeos institucionais e educativos. A experiência é relatada no Capítulo 5. 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, o quarto objetivo específico desta pesquisa (seção 1.2.4.d). 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.

O Ministério Público de Santa Catarina precisava ser conhecido, também, por sua atuação na defesa dos direitos coletivos e difusos, na defesa da cidadania. Foi constatado que o espaço oferecido pelos meios de comunicação era quase que totalmente voltado à atuação do MPSC na área criminal, devido aos critérios de noticiabilidade adotados pela imprensa. Ao identificar essa lacuna, a produção de vídeos priorizou mostrar casos de atuação de promotores de Justiça na defesa do direito à saúde, à criança, ao meio ambiente e ao patrimônio histórico. No segundo vídeo produzido, procurou-se mostrar a função constitucional do Ministério Público, também constatada como pouco conhecida do público, que ainda acredita que o promotor de Justiça trabalha no Poder Judiciário.

Durante a experiência, foi preciso compreender a cultura organizacional do Ministério Público e identificar os eventuais obstáculos para a produção e apropriação do vídeo como instrumento legítimo para a disseminação de conhecimento a respeito da organização, (seção 1.2.4.e). Este último objetivo específico foi atingido principalmente pela imersão do pesquisador na cultura organizacional do MPSC, proporcionada por mais de dois anos de trabalho como jornalista da Coordenadoria de Comunicação Social. O relato dessa experiência, através de um texto etnográfico, permite ao leitor desta pesquisa a percepção da cultura organizacional e dos obstáculos naturais à inserção do vídeo nela.

A experiência permitiu perceber que há pelo menos cinco fases de aprendizado mútuo, ao inserir-se, em uma determinada cultura organizacional, uma nova forma de comunicação. Na fase do conhecimento mútuo e do convencimento (ver a seção 5.2.1), o profissional especialista contratado para implementar a inovação deve conhecer a cultura organizacional e convencer a organização sobre necessidade de realizar a mudança.

A organização e o especialista se desconhecem e passam a se apresentar aos poucos, através da convivência. Não há como o especialista impor a sua forma de atuação, nem o conteúdo que pretende produzir. É preciso convencer a organização de que a novidade será necessária. Na segunda etapa, a de tradução e produção (seção 5.2.2), o obstáculo é fazer a organização compreender a necessidade de ser traduzida para o público externo e, para isso, adotar institucionalmente uma forma de se expressar

próxima daquela utilizada pelo público a quem pretende atingir. Na etapa de aprovação inicial (seção 5.2.3), a inovação é aprovada pela administração organizacional, mas esta aprovação é insuficiente, pelo fato de a inovação ter sido proposta pela própria administração. A importância deste aceite está no reconhecimento, ao profissional especializado, de que o seu trabalho está sendo desenvolvido da maneira esperada por quem o contratou. Mas a continuidade do projeto de comunicação será garantida pelas próximas etapas.

Na fase de reconhecimento (seção 5.2.4), o valor do conteúdo em vídeo passa a ser reconhecido pelo público interno e pelo público externo. Há manifestações espontâneas em relação à qualidade do material, e o reconhecimento de que o vídeo é um instrumento de comunicação eficaz. A utilização de um canal no *YouTube* também é reconhecida como uma iniciativa inovadora e eficiente, pois já demonstra os primeiros resultados, como a incorporação do conteúdo por *blogs* e *sites* de diferentes setores. O projeto apenas se consolida a partir da quinta e última fase (seção 5.2.5): sua incorporação à cultura organizacional. Nessa etapa, os vídeos deixam de ser uma iniciativa da administração para serem utilizados espontaneamente, em diversas atividades de diferentes setores e níveis da organização. No caso do Ministério Público de Santa Catarina, os vídeos, tanto em DVDs quanto no canal do *YouTube*, foram incorporados a diferentes atividades e eventos da instituição: na recepção a novos estagiários e servidores, como uma forma de apresentar a instituição aos novos colaboradores; na recepção a estudantes; na capacitação de agentes da vigilância sanitária; e em palestras e eventos. Em todos os casos, a iniciativa de utilizar os vídeos não partiu da administração.

A aferição das percepções do pesquisador deu-se por meio de entrevistas formais e informais, aplicadas pessoalmente ou por questionários, aos participantes diretos (administração) e indiretos (novos servidores como amostra de público externo, pois ainda não haviam começado a trabalhar no MPSC quando responderam aos questionários, (ver a seção 5.3.1). As entrevistas e questionários registraram a aceitação dos vídeos e do canal no *YouTube* e indicaram a necessidade da continuidade do projeto.

7.2 Sobre as contribuições e desafios da pesquisa

Extraír da experiência aplicada ao Ministério Público de Santa Catarina as contribuições práticas e teóricas desta pesquisa representou um desafio metodológico que, por si, justifica afirmar que este trabalho, além de inédito, não é, definitivamente, trivial. Não se tratava apenas da abertura

de um canal no *YouTube*, mas sim de utilizar uma mídia social como canal institucional de comunicação. Era preciso apresentar a experiência e seus resultados de maneira que fosse possível aferi-los e reproduzir o experimento (LESSARD-HÉRBERT; GOYETTE; BOUTIN, 2008). Também havia a dificuldade de obter dados quantitativos que validassem a experiência, principalmente devido à falta de outros modelos de referência e à própria escassez de dados. Por outro lado, a experiência foi rica em dados qualitativos. A solução foi aplicar o método misto, com a coleta e interpretação de dados qualitativos e quantitativos (CRESWELL, 2007).

Por isso, a experiência foi documentada e relatada de três formas diferentes. Em um primeiro momento, como o relatório de um projeto de consultoria, o que permitiu identificar os procedimentos metodológicos específicos de cada etapa da implementação do canal no *YouTube* e do Projeto **Vídeo Seu Direito**. Em um segundo momento, o texto etnográfico possibilitou explicitar todos os elementos qualitativos, como as percepções do pesquisador sobre a cultura organizacional, as transcrições das observações dos participantes e as demais observações feitas durante o período de implementação e imersão do pesquisador no ambiente em que o experimento foi aplicado. Em um terceiro momento, foram apresentados os dados qualitativos, coletados de forma organizada, através de entrevistas e questionários aplicados aos participantes diretos e indiretos; e os dados quantitativos, gerados pelo canal e pelos questionários. Isso possibilitou a aferição entre o que havia percebido o pesquisador e o que realmente pensavam os participantes, bem como viabilizou detectar os primeiros impactos do canal, mesmo com números relativamente reduzido de acessos, em comparação com a audiência dos meios de massa. Essa forma de apresentação, no Capítulo 5, forneceu os elementos básicos para a possibilidade de reprodução da experiência em outras organizações com necessidades semelhantes de comunicação institucional.

Ao atingir o seu objetivo principal – propor um modelo para a criação e o desenvolvimento, em uma organização pública, de um sistema de comunicação que aproveite as oportunidades que emergem do ambiente digital de comunicação – esta pesquisa contribui à sociedade por apresentar uma alternativa para a implementação de sistemas de comunicação que supram as necessidades de outras organizações. Este modelo pode ser seguido mesmo por organizações que não necessitem do vídeo para atender às suas necessidades de comunicação institucional. Este trabalho apresentou o passo a passo para a introdução de um novo canal de comunicação institucional: 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 da experiência.

Como contribuições teóricas, este trabalho apresentou avanços em três áreas: na comunicação institucional pública, na inovação na gestão pública e nos estudos da cibercultura e da convergência digital. Este trabalho demonstra a viabilidade de utilização das redes e mídias sociais, como esfera pública para a disseminação do conhecimento a respeito de uma organização pública. 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 esta pesquisa. Da mesma forma, a revisão bibliográfica sobre cibercultura e convergência digital traz relevante contribuição, pelo enfoque na discussão sobre a influência das mídias audiovisuais na preparação do ambiente cultural que permitiu a rápida aceitação das mídias digitais e das redes (LÉVY, 1993, 2000; CASTELLS, 2003; MCLUHAN, 2005).

É no Capítulo 6, porém, que este trabalho traz a sua principal contribuição teórica no campo da inovação da gestão do conhecimento em uma organização pública, ao aplicar, em uma organização pública, 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. Este trabalho propôs uma tipificação das iniciativas de inovação e 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.

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 a 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.

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 uma gradativa migração de esforços e recursos de comunicação organizacional e institucional para as redes sociais, que passam a dividir as atenções, das organizações, com as mídias tradicionais.

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 os 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 e 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. Para uma organização pública como Ministério Público de Santa Catarina é uma oportunidade de cumprir

o seu papel de disseminar, entre os cidadãos e a sociedade, conhecimento a respeito de direitos sociais e coletivos e sobre as obrigações constitucionais do órgão na defesa das leis.

7.3 Recomendações para trabalhos futuros

Durante a execução deste trabalho, além dos desafios já apresentados na seção anterior, foram constatadas algumas lacunas que demonstram a necessidade de investigações mais profundas e que, dessa forma, podem ser aproveitadas como oportunidades para novas pesquisas.

7.3.1 Pesquisas em TV digital

As pesquisas e o desenvolvimento da TV digital no Brasil e no mundo priorizam as questões tecnológicas, os aplicativos, os recursos de interatividade, a oferta de serviços e a programação. Mesmo os trabalhos que se ocupam da sustentabilidade da TV digital, ou seja, dos modelos de negócio, das formas de manutenção econômica e das possibilidades de exploração comercial dos recursos disponibilizados pela tecnologia digital de televisão, não abrangem um ponto importante levantado por esta tese: se hoje existem alternativas para a produção e distribuição de vídeo em larga escala que atendem as necessidades de segmentos específicos, como a TV digital pode atender a essa demanda e enfrentar essa concorrência?

O declínio das mídias de massa e a forte concorrência das empresas de telecomunicação são ameaças reais à televisão, seja digital ou analógica. É preciso deixar bem claro, mais uma vez, que este trabalho não tem como premissa o fim da televisão – muito menos aponta para tal. Mas o experimento aqui apresentado mostra que a produção e distribuição de vídeos é uma realidade ao alcance até mesmo de organizações que há pouco mais de cinco anos não tinham alternativa para comunicar-se com seu público – por meio de vídeos – a não ser comprando espaços na programação ou nos intervalos comerciais de uma emissora de TV.

Embora esta realidade seja evidente, é praticamente ignorada, ou, no mínimo, desconsiderada pela maioria dos estudos sobre a TV digital. A situação torna-se mais preocupante pela lentidão com que a TV digital vem sendo implementada no Brasil. Com relação à produção de vídeo, também houve um aumento da concorrência com a pulverização dos equipamentos de gravação e edição, hoje incorporados em aparelhos que fazem parte do dia a dia do brasileiro – celulares, máquinas fotográficas e computadores.

A forma como a TV digital vem sendo implementada no Brasil, também sugere que haverá pelo menos dois modelos de exploração dos

serviços, que se multiplicarão em inúmeras possibilidades. O modelo comercial e o modelo público. O primeiro priorizando as produções de alto padrão de qualidade de som e imagem e a exploração de recursos de interatividade patrocinados ou pagos pelo espectador; o segundo, a multiprogramação para abrir novos espaços para atender o público segmentado e a oferta de serviços públicos por meio de recursos interativos. O modelo apresentado neste trabalho é uma terceira alternativa, externa ao meio TV, pois a capacidade de produção de uma organização pública como o Ministério Público de Santa Catarina não é suficiente para a manutenção de uma canal ou de uma programação em uma TV, nem a TV se mostra o meio mais adequado para atingir os públicos estratégicos da instituição.

Assim, este trabalho apresenta as seguintes sugestões para pesquisas futuras com relação à TV digital:

- avaliar o impacto da produção e distribuição de vídeos amadores, ou produzidos por organizações que não sejam da indústria audiovisual, sobre a audiência da TV – tanto sobre os índices como sobre os costumes e gostos do espectador;

- desenvolver modelos sustentáveis de exploração dos recursos da TV digital que atendam à demanda de segmentos específicos da sociedade como grupos, organizações, e comunidades.

7.3.1 Comunicação institucional em organizações públicas por meio de mídias sociais

A escassez de registros de experiências de comunicação institucional em organizações públicas contrasta com a farta literatura sobre comunicação organizacional e comunicação empresarial no setor privado. Quando se trata de comunicação institucional pública com o uso de mídias sociais, por tratar-se de uma realidade recente, a documentação e os estudos consolidados são praticamente inexistentes. As mudanças no ambiente comunicacional proporcionaram às organizações públicas o acesso aos meios de manutenção de suas próprias mídias, o que faz desse campo um espaço promissor para futuras pesquisas. Seguem, abaixo, algumas sugestões:

- realizar um levantamento das organizações públicas que utilizam as mídias sociais em ações estratégicas de comunicação;

- avaliar a eficácia das mídias sociais como meios alternativos de comunicação institucional;

- pesquisar as possibilidades de uso de mídias sociais para a gestão de conhecimento em outras organizações públicas.

REFERÊNCIAS

AGÊNCIA BRASIL. TVs públicas federais firmam acordo para implantar transmissão integrada de TV digital. **Empresa Brasil de Comunicação-EBC**. Publicado no portal Abert em 28 nov. 2008. Disponível em: <http://www.abert.org.br/novosite/abert_informa/abert_informa_detalhe.cf_m?cod=E4167B3F-3048-8732-6023479D14F991A2> Acesso em: 29 mar. 2009.

ANDERSON, Chris. **A cauda longa**: do mercado de massa para o mercado de nicho. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006 – 2ª reimpressão.

ARNAUD, Celia H. A New Science Channel. **Chemical & Engineering News**, vol. 85, nº 26, 25 June, 2007.

BALBONI, Mariana (Coord. execut. e editorial). **Pesquisa sobre o Uso das Tecnologias da Informação da Comunicação no Brasil: TIC Domicílios e TIC Empresas 2007**. Tradução Karen Brito. 2ª edição. Edição bilíngue. São Paulo: Comitê Gestor da Internet no Brasil, 2008. ISBN 978-85-600062-14-0.

BALDISSERA, Rudimar. A teoria da complexidade e novas perspectivas para os estudos de comunicação organizacional. In: KUNSCH, Margarida M. Krohling (org). **Comunicação organizacional**. Vol. 1: Histórico, fundamentos e processos. São Paulo: Saraiva, 2009, p. 135-164.

BARBOSA FILHO, André; CASTRO, Cosette. A inclusão digital como forma de inclusão social. In: BARBOSA FILHO, André; CASTRO, Cosette; TOME, Takashi (orgs.). **Mídias digitais: convergência tecnológica e inclusão digital**. São Paulo: Paulinas, 2005.

_____. Nova TV Pública Convergente: interatividade, multiprogramação e compartilhamento. **Revista de Economia Política de las Tecnologías de la Información y Comunicación**, vol. X, nº 3, Sept.-Dic./2008. On-line. Disponível em: <<http://www.eptic.com.br/arquivos/Revistas/v.X,n.3,2008/11-AndreBarbosaCoseteCastro.pdf>> Acesso em: 29 mar. 2009.

BAZZO, Walter Antônio; PEREIRA, Luiz Teixeira do Vale. **Introdução à engenharia**: conceitos, ferramentas e comportamentos. 2ª Ed. Florianópolis: Editora da UFSC, 2008.

BECKER, Valdecir; MONTEZ, Carlos. **TV Digital e interativa: conceitos, desafios e perspectivas para o Brasil.** Florianópolis: I2TV, 2004.

BERNARDES, Cristiane. TV pública digital vai priorizar multiprogramação e interatividade. Artigo publicado pela **Agência Câmara.** Disponível no *site* ITV, em 16 dez. 2008: <http://www.itvproducoesinterativas.com.br/portal/noticias_detalle.php?noticia=22>. Acesso em: 15 jan. 2009.

BERTALANFFY, Ludwig Von. **Teoria geral dos sistemas: fundamentos, desenvolvimento e aplicações.** Petrópolis, RJ: Vozes, 2008.

BLOG DO CONCURSEIRO. Disponível em: <http://blogdoconcurseirofmp.wordpress.com/2008/12/08/os-direitos-do-cidadao-e-o-promotor-de-justica/>>. Acesso em 9 dez. 2008.

BLOG TODA MÍDIA: Al Jazeera para todos. **Folha Online,** São Paulo, 13 jan. 2009. Disponível em: <<http://www1.folha.uol.com.br/folha/mundo/ult94u489430.shtml>> Acesso em: 13 jan. 2009.

BOLAÑO, César Ricardo Siqueira. **Mercado brasileiro de televisão.** São Cristóvão, SE, Universidade Federal de Sergipe; São Paulo: EDUC, 2004.

_____. Mercado brasileiro de televisão, 40 anos depois. In: BOLAÑO, César R. S; BRITOS, Valério (orgs.). **Rede Globo, 40 anos de poder e hegemonia.** São Paulo: Paulus, 2005.

BONNER, William. Sobre a necessidade de ser claro. **Observatório da Imprensa,** em 6 dez. 2005. Disponível em: <<http://www.observatoriodaimprensa.com.br/artigos.asp?cod=358JDB004>> Acesso em: 30 jan. 2009.

BOURDIEU, Pierre. **Sobre a televisão.** Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1997.

BRASIL. Ministério das Comunicações. Agência Nacional de Telecomunicações-Anatel. Resolução nº 284, de 7 de dezembro de 2001. Aprova o Regulamento Técnico para a Prestação e Serviço de Radiodifusão de Sons e Imagens e do Serviço de Retransmissão de Televisão. **Agência Nacional de Telecomunicações.** Disponível em:

<http://www.anatel.gov.br/Portal/verificaDocumentos/documento.asp?null&filtro=1&documentoPath=biblioteca/resolucao/2001/res_284_2001.pdf_>. Acesso em: 29 mar. 2009.

_____. Casa Civil. Decreto nº 4.901, de 26 de novembro de 2003. Institui o Sistema Brasileiro de Televisão Digital - SBTVD, e dá outras providências. Publicado no **Diário Oficial da União** em 27 de novembro de 2003. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/2003/D4901.htm>. Acesso em: 29 mar. 2009.

_____. Casa Civil. Decreto nº 5.820, de 29 de junho de 2006. Dispõe sobre a implantação do SBTVD-T, estabelece diretrizes para a transição do sistema de transmissão analógica para o sistema de transmissão digital do serviço de radiodifusão de sons e imagens e do serviço de retransmissão de televisão, e dá outras providências. Publicado no **Diário Oficial da União** em 30 de junho de 2006. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5820.htm>. Acesso em: 26 mar. 2009.

BRIGGS, Asa; BURKE, Peter. **Uma história social da mídia:** de Gutenberg à Internet. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2004.

CADA VEZ mais americanos veem TV pela Internet. **Portal Terra**, 30 de outubro de 2007, 18h00. Disponível em: <<http://tecnologia.terra.com.br/interna/0,,OI2034870-EI4802,00.html>>. Acesso em: 10 jan. 2008.

CASTELLS, Manuel. **A sociedade em rede.** A Era da Informação: economia, sociedade e cultura. Vol. 1. São Paulo: Paz e Terra, 2003.

_____. **A galáxia da Internet:** reflexões sobre a internet, os negócios e a sociedade. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2003a.

CASTRO, Cosette. Conteúdos para TV Digital: navegando pelos campos da produção e recepção. In: BARBOSA FILHO, André; CASTRO, Cosette; TOME, Takashi (orgs.). **Mídias digitais:** convergência tecnológica e inclusão digital. São Paulo: Paulinas, 2005.

CASTRO, Daniel. Audiência de novela na web sobe até 67%. **Folha de São Paulo**. São Paulo, segunda-feira, 10 de novembro de 2008 (acessado

on-line). Disponível em: <http://www1.folha.uol.com.br/fsp/ilustrad/fq1011200804.htm>>. Acesso em: 31 nov. 2008.

CAVEDON, Neusa Rolita. O método etnográfico em estudos sobre a cultura organizacional: implicações positivas e negativas. P.19-22. 23º EnANPAD-ENCONTRO NACIONAL DA ANPAD (Associação Nacional da Pesquisa e Pós-Graduação em Administração). **Anais...** Foz de Iguaçu, Setembro, 1999.

CONHEÇA a ‘TV a gato’ do século 21. Publicado em **O Estado de São Paulo**, São Paulo, 27 ago. 2007. Disponível no portal Redetec, em: http://www.redetec.org.br/publique/cgi/cgilua.exe/sys/start.htm?from_index=76&from_month=&from_year=&include_expired=false&include_nonexpired=true&infol=57610&query=advsearch&search_by_authorname=all&search_by_field=tax&search_by_headline=false&search_by_keywords=any&search_by_priority=all&search_by_section=&search_by_state=all&search_text_options=all&sid=144&text=Pirataria&to_day=&to_month=&to_year=> Acesso em: 30 ago. 2007.

CPQD-Centro de Pesquisa e Desenvolvimento em Telecomunicações. **Panorama Mundial de Modelos de Exploração e Implantação**. Publicado em 5 maio 2005. FUNTTEL. Disponível em: http://www.fndc.org.br/arquivos/104TV_Digital_panorama_mundial_VA_C.pdf>. Acesso em: 13 out. 2008.

CRESWELL, John W. **Projeto e pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. Tradução Luciana de Oliveira da Rocha. 2. Ed. Porto Alegre: Artmed, 2007. 238 p.

CROCOMO, Fernando A. **TV Digital e produção interativa: a comunidade recebe e manda notícias**. 2004. 187 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção - Área: Mídia e Conhecimento). Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, Florianópolis, 2004.

_____. **TV digital e interativa: a comunidade manda notícias**. Florianópolis: Editora da UFSC, 2007.

DIZARD, Wilson. **A nova mídia: a comunicação de massa na era da informação**. 2ª Ed. Ver. e atualizada. 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, os. **Projeto Experimental Donos da Mídia**. Disponível em: <<http://donosdamidia.com.br/inicial>> Acesso em: 28 fev. 2009.

EBC-Empresa Brasil de Comunicação. Site da **Empresa Brasil de Comunicação**. Disponível em: <www.ebc.com.br>. Acesso em: 12 dez. 2008.

ECO, Umberto. **Como se faz uma tese**. São Paulo: Perspectiva. 1977.

EGC-UFSC-**Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento da Universidade Federal de Santa Catarina**. Site do curso. Disponível em <www.egc.ufsc.br>. Acesso em: 20 mai. 2009.

ELGAN, Mike. TiVo, HDTV e internet são responsáveis pela queda de audiência da TV. Computerworld. Publicado pelo **IDG Now!**, em 14 mai. 2007: <<http://idgnow.uol.com.br/telecom/2007/05/14/idgnoticia.2007-05-14.9958961758>>. Acesso em: 4 jun. 2007.

FEDERICO, Maria Elvira Bonavita. **História da Comunicação**. Petrópolis: Vozes, 1982.

FELITTI, Guilherme. Em oito meses, audiência do YouTube entre usuários brasileiros duplica. **IDG Now!**, 8 de maio de 2007. Disponível em: <<http://idgnow.uol.com.br/internet/2007/05/08/idgnoticia.2007-05-08.1734294314>>. Acesso em: 21 jan. 2009.

_____. Lila King detalha impacto da web no jornalismo da CNN. Blog Ideia 2.0. **IDG Now!**, 11 set. 2008. Disponível em: <<http://idgnow.uol.com.br/internet/ideia20/archive/2008/09/11/entrevista-lila-king-detalha-impacto-da-web-no-jornalismo-da-cnn/>> Acesso em: 30 set. 2008.

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

FIALHO, Francisco Antônio Pereira. Introdução às Ciências da Cognição. Florianópolis: Insular, 2001. 264 p.

FRIEDMAN, Max P. Simulacrobama: the mediated election of 2008. **Journal of American Studies**, vol. 43, nº 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.

GOOGLE confirma compra do YouTube por US\$ 1,65 bi. **Portal Terra**, 9 out. 2006. Disponível em:

<<http://tecnologia.terra.com.br/interna/0,,OI1182065-EI4802,00.html>>

Acesso em: 15 jan. 2009.

GREENE, E. A. et al. Using Web 2.0 (YouTube) to reach Extension Clientele. **Journal of Equine Veterinary Science**, vol. 29, Issue 5, may 2009, p. 439-440.

GREENGARD, Samuel. The first Internet President. **Communications of the ACM**, vol. 52, nº 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**, June 2010, p. 1-17.

GROSSI, Nelcy de. A classe C vai ao paraíso e os veículos aproveitam o bom momento do país. **Anuário de Mídia 2009**, Vol. Regiões. São Paulo: Meio & Mensagem, 2008.

IBOPE. **Pesquisa de opinião sobre o Ministério Público**. Disponível em: <[http://www2.ibope.com.br/calandrakbx/filesmng.nsf/Opinia%20Publica/Downloads/Opp074_fev_04.pdf/\\$File/Opp074_fev_04.pdf](http://www2.ibope.com.br/calandrakbx/filesmng.nsf/Opinia%20Publica/Downloads/Opp074_fev_04.pdf/$File/Opp074_fev_04.pdf)>. Último acesso em: 20 de fev. 2008.

IBOPE-Ratings registra mais um recorde na internet residencial brasileira: 21h44min por usuário. **Notícias IBOPE/NetRatings**. Press Release. On line. Disponível em:

<http://www.ibope.com.br/calandraWeb/servlet/CalandraRedirect?temp=6&proj=PortalIBOPE&pub=T&nome=home_materia&db=caldb&docid=E2>

[EB447E2EA0CC21832572E40053621A](#)>. Publicado em: 23 mai. 2007.
Acesso em: 04 jun. 2007.

INTERNET residencial chega a 38 milhões de pessoas no Brasil, diz Ibope.
Folha Online, 15 dez. 2008. Disponível em:
<<http://www1.folha.uol.com.br/folha/informatica/ult124u479696.shtml>>
Acesso em: 16 dez. 2008.

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.

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

KELLY, Kevin. We are the Web. **Wired**, 13 agosto de 2005. Disponível
em <<http://www.wired.com/wired/archive/13.08/tech.html>> Último acesso
em: 13 mar. 2009.

KUNSCH, Margarida M. Krohling. Percursos paradigmáticos nos estudos
da comunicação organizacional. In: KUNSCH, Margarida M. Krohling
(org.). **Comunicação Organizacional**. Volume. 1: Histórico, fundamentos
e processos. São Paulo: Saraiva, 2009, p. 63-89.

LAGE, Nilson. **Ideologia e técnica da notícia**. Florianópolis: Insular,
2001.

LANSKY, Daniel Rocha. A serviço dos parlamentares. **Observatório da
Imprensa**, 5 de maio de 2009. Disponível em:
<<http://www.observatoriodaimprensa.com.br/artigos.asp?cod=536IPB006>>.
Acesso em: 10 maio 2009.

LARISCY, Ruthann W. et al. An examination of the role of online social
media in journalists source mix. **Public Relations Review**, vol. 35, ed. 3,
september 2009, p. 314-316. ISS 0363-8111.

LEAL FILHO, Laurindo. A TV pública. In: BRUCCI, Eugênio (org). **A TV
aos 50 anos**: criticando a televisão brasileira no seu cinquentenário. São
Paulo: Fundação Perseu Abramo, 2000.

_____. **A TV sob controle:** a resposta da sociedade ao poder da televisão. São Paulo: Summus Editorial, 2006.

LEMOS, André. **Anjos interativos e retribalização do mundo.** Sobre interatividade e interfaces digitais. Salvador: Universidade Federal da Bahia, 1997. On-line. Disponível em: <<http://www.google.com.br/search?hl=pt-BR&q=aNDRÉ+IEMOS+ANJOS+INTERATIVOS&meta=&aq=f&oq.>> Acesso em: 13 ago. 2005.

LESSARD-HÉRBERT, Michelle; GOYETTE, Gabriel; BOUTIN, Gérald. **Investigação qualitativa:** fundamentos e práticas. 3. ed. Lisboa: Instituto Piaget, 2008. 184 p.

LÉVY, Pierre. **As tecnologias da inteligência:** o futuro do pensamento na era informática. Rio de Janeiro: ed. 34, 1993.

_____. **A inteligência coletiva:** por uma antropologia do ciberespaço. 3ª edição. São Paulo: Loyola, 2000.

LIMA, Venício A. de; LOPES, Cristiano Aguiar. Rádios Comunitárias: Coronelismo eletrônico de novo tipo (1999-2004): as autorizações de emissoras como moeda de troca. São Paulo: **Observatório da Imprensa/ProJor-Instituto para o Desenvolvimento do Jornalismo**, jun. de 2007. Documento Eletrônico. Disponível em: <<http://observatorio.ultimosegundo.ig.com.br/artigos.asp?cod=439IPB001>> Acesso em: 3 mar. 2009.

LO, Alto S.; ESSER, Michael J.; GORDON, Kevin E. YouTube: a gauge of public perception and awareness surrounding epilepsy. **Epilepsy & Behavior**, vol. 17, ed. 4 abr. 2010, p. 541-545.

LOPES, Vera de Oliveira Nusdeo. A lei da selva. In: HAMBURGER, Esther; BUCCI, Eugênio (org.). **A TV aos 50:** criticando a televisão brasileira no seu cinquentenário. São Paulo: Fundação Perseu Abramo, 2000, p. 167-182.

MANUAL de Oslo. Diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação. Uma publicação conjunta da OCDE e Eurostat. **Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico.** Traduzido para a língua portuguesa e divulgado em meio eletrônico pela FINEP. Terceira

Edição, 2005. Pdf. Disponível em: <http://www.finep.gov.br/dcom/brasil_inovador/arquivos/manual_de_oslo/prefacio.html>.

MATTOS, Sérgio. **A televisão no Brasil: 50 anos de história**. Salvador: Editora PAS-Edições Ianamá, 2000.

_____. **História da televisão brasileira: uma visão econômica, social e política**. 2ª Ed. Petrópolis: Vozes, 2002. 247 p.

MEIJER, Albert; THAENS, Marcel. Alignment 2.0: Strategig use of new internet Technologies in government. **Government Information Quarterly**, nº 27, 2010, p. 113-121.

MCLUHAN, Marshall. **Os meios de comunicação como extensões do homem**. São Paulo: Cultrix, 2005, 20ª ed.

MEDIA WORKSTATION-Ibope Mídia. Pesquisa Índices de Audiência Domiciliar. **Anuário de Mídia 2010**, Volume Segmentos. São Paulo: Ed. Meio & Mensagem, 2009.

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. XXIX CONGRESSO BRASILEIRO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO. **Anais...** Brasília: INTERCOM, 2006.

_____. O futuro no passado: o rádio e a Tv digitais na contramão da webergência. **Comunicação e Sociedade**, Ano 29, nº 48, 1º sem./2007. São Bernardo do Campo: Umesp, 2007.

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**. Ministério Público do Estado de Santa Catarina. Documento interno, não publicado. Florianópolis, 2008a.

_____. Procuradoria-Geral de Justiça. **Vídeos vão explicar direitos do cidadão e a função social do Ministério Público de Santa Catarina.** Comunicado da Administração do MPSC (notícia interna), de 14 de julho de 2008. Veiculado na Intranet do MPSC. Disponível em: <http://intranet.mp.sc.gov.br/intranet/webforms/portal/interna_detalle.aspx?campo=37533&secao_id=38>. Florianópolis, 2008b.

_____. Procuradoria-Geral de Justiça. Ministério Público de Santa Catarina. **Relatório de Gestão Institucional 2009.** Disponível em: <http://www.mp.sc.gov.br/portal/site/conteudo/administracao/rgi2009_internet.pdf>. Acesso em: 20 maio 2010.

MUNIZ, Diógenes. Diretor da Globo descarta multiprogramação porque não “há dinheiro novo na TV digital. **Folha Online**, 25 de ago. 2008. Disponível em: <http://www.direitoacomunicacao.org.br/novo/content.php?option=com_content&task=view&id=3885>. Acesso em: 29 jan. 2009.

_____. TV digital joga interatividade para 2010. **Folha Online**, 12 jan. 2009. Disponível em: <http://www.fndc.org.br/internas.php?p=noticias&cont_key=331670>. Acesso em: 12 jan. 2009.

MURER, Ricardo. O que é IPTV. **SofTV Interactive, 2007.** Publicação on-line. Disponível em <www.softv.com.br>. Acesso em: 14 jan. 2009.

O'REILLY, Tim. What is Web 2.0: Design Patterns and Business Models for the Next Generation of Software. **Communications & Strategies**, nº 65, 1º quarter 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.

PROJECT for Excellence in Journalism - 2004. On-line. Disponível em: <<http://www.stateofthenewsmedia.org/2007>>. Acesso em 10 jan. 2007.

PROJECT for Excellence in Journalism - 2007. On-line. Disponível em: <<http://www.stateofthenewsmedia.org/2007>>. Acesso em: 10 jun. 2007.

PROJECT for Excellence in Journalism - 2008. On-line. Disponível em: <<http://www.stateofthenewsmedia.org/2007>>. Acesso em: 10 jan. 2007.

PROJECT for Excellence in Journalism - 2009. On-line. Disponível em: <http://www.stateofthedia.org/2009/narrative_networktv_intro.php?cat=0&media=6>. Acesso em 10 jan. 2007.

PROJECT for Excellence in Journalism - 2010. On-line. Disponível em: <http://www.stateofthedia.org/2010/network_tv_audience.php> Acesso em 10 jan. 2007.

REINO UNIDO: vídeo on-line rouba audiência à TV. Publicado em 30 nov. 2006, pelo portal **MundoPT.com**. Disponível em: <<http://www.mundopt.com/n-reino-unido-video-online-rouba-audiencia-a-tv-10059.html>>. Acesso em: 4 jun. 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 de Mestrado. Universidade Federal de Santa Catarina–UFSC. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. Florianópolis, 2004.

_____. A televisão e a concorrência digital: o fim do monopólio do vídeo. **Estudos em Jornalismo e Mídia.** Ano IV, nº 2, jul./dez. 2007. Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC, 2007.

SANT´ANNA, Francisco. **Mídia das fontes:** o difusor do jornalismo corporativo. 2ª Ed. revisada e ampliada. Brasília, DF: Casa das Musas, 2008.

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

SILVA, Edna Lúcia da. MENEZES, Estera Muszkat. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação.** 3. ed. rev. atual. Florianópolis: Laboratório de Ensino à Distância da UFSC, 2001, 121 p.

SILVA, Eduardo Antônio Barros da; LOVISOLO, Lisandro. Aplicações e tendências da IPTV. **T&C Amazônia**, ano V, nº 12, outubro de 2007.

SIMÕES, Cassiano Ferreira; MATTOS, Fernando. Elementos histórico-regulatórios da televisão brasileira. In: BOLAÑO, César R. S; BRITOS, Valério (orgs.). **Rede Globo, 40 anos de poder e hegemonia**. São Paulo: Paulus, 2005.

SPIGLIATTI, Solange. MPF de SC questiona oligopólio de mídia do Grupo RBS. **Agência Estado**. Florianópolis, 12 de janeiro de 2009. Disponível em: <http://www.fndc.org.br/internas.php?p=noticias&cont_key=331613> Acesso em: 25 de jan. 2009.

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 de maio de 2010. Disponível em: <<http://www.nytimes.com/2010/05/30/business/30digi.html?pagewanted=print>>. Último acesso em: 2 jun. 2010.

TEMAGUIDE. Pautas Metodológicas em Gestión de La Tecnología y de la Innovación para Empresas. Tomo 1. Introducción, Presentación, CD y Módulo I: “Perspectiva Empresarial”. **Cotec -Fundación Cotec para La Innovación Tecnológica**. Madrid, 1999. Arquivo em pdf.

TORQUATO, Gaudêncio. **Tratado de comunicação organizacional e política**. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

_____. Da gênese do jornalismo empresarial e das relações públicas à comunicação organizacional no Brasil. p. 7-28. In: KUNSCH, Margarida M. Krohling (org.). **Comunicação Organizacional**. Vol. 1: Histórico, fundamentos e processos. São Paulo: Saraiva, 2009.

TRAQUINA, Nelson. **Teorias do Jornalismo**. Vol. 1. Florianópolis: Editora da UFSC, 2004.

UM DIA no JN. Publicado no DVD **Jornal Nacional 35 anos**. Sem autoria. Editora Globo Vídeo e Som Livre. Rio de Janeiro, 2004.

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

_____. Telejornalismo: das rotinas produtivas à audiência presumida. In: VIZEU, Alfredo; MOTA, Célia Ladeira; PORCELLO, Flávio (orgs.). **Telejornalismo: nova praça pública**. Florianópolis: Insular, 2006.

WALCZYK, Tine. Google Video – Just another video sharing site? **Journal of Library Administration**, vol. 47 (1/2), p. 175-181. Disponível em: <<http://jla.haworthpress.com>>. Último acesso em: 1º jun. 2010.

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

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

APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO APLICADO A PESSOAS ENVOLVIDAS NA PRODUÇÃO E/OU QUE UTILIZARAM OS VÍDEOS

Este questionário integra a pesquisa da tese de doutorado do servidor Ângelo Augusto Ribeiro e tem como objetivo verificar a aceitação e o uso dos vídeos produzidos pelo MPSC e do canal da Instituição do YouTube como uma ferramenta para a transmissão de conhecimento sobre o MPSC.

A sua participação é espontânea e a sua identidade será preservada e jamais será revelada no relatório final da pesquisa, a ser publicado no banco de teses do Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento da UFSC.

O(a) senhor(a) foi escolhido pelo seu grau de envolvimento e participação no projeto, seja como usuário dos vídeos ou como integrante direto ou indireto da produção.

Obrigado pela colaboração.

Ângelo Augusto Ribeiro, jornalista do MPSC, pesquisador.

QUESTÕES:

- 1) Em relação ao que se fala do MP na mídia (jornais, TV, rádio e internet) os vídeos “Os Direito do Cidadão e o Promotor de Justiça” e “MPSC defendendo a Sociedade” trazem algo diferente?
 - a) Sim () Não ()
 - b) No caso de responder sim: assinale as opções que mais se aproximam daquilo que você entende como principais diferenças:
 - i () mostram uma imagem da instituição diferente
 - ii () trazem informações diferentes
 - iii () trazem um novo conhecimento sobre a instituição
- 2) Os vídeos tornam mais fácil a compreensão do MPSC? Explique brevemente (duas linhas no máximo).
- 3) Você já utilizou pelo menos um dos vídeos para explicar o que é o MP? Como foi a experiência? (procure explicar rapidamente a situação, qual o tipo de público – se conhecia ou não conhecia a

instituição – e a sua percepção sobre a forma como o público recebeu os vídeos. (Máximo 5 linhas).

- 4) Expresse aqui, se quiser, qualquer tipo de manifestação, observação, relato ou comentário sobre a sua percepção a respeito dos vídeos e do canal do MPSC no YouTube e de sua importância para uma instituição pública como o MPSC.

**APÊNDICE B - PRIMEIRO DVD INSTITUCIONAL DO MPSC:
"OS DIREITOS DO CIDADÃO E O PROMOTOR DE
JUSTIÇA"**

**APÊNDICE C - SEGUNDO DVD INSTITUCIONAL DO MPSC:
"MPSC DEFENDENDO A SOCIEDADE"**