



seminário
modelo institucional da EBC
balanço e perspectiva

BRASÍLIA
11 E 12
AGOSTO

DOCUMENTO FINAL SISTEMATIZAÇÃO DAS PROPOSTAS E DISCUSSÕES

COMISSÃO DE SISTEMATIZAÇÃO

Brasília
Outubro de 2015

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO GERAL 03

Apresentação 03

Metodologia 04

Agradecimentos 07

INTRODUÇÃO 08

1. EIXO 1- AUTONOMIA E VINCULAÇÃO 10

1.1 Vínculo com a Secom 10

1.1.1 Ênfases e propostas 10

1.1.2 Encaminhamentos 12

1.2 EBC Serviços e artigos na lei de criação da EBC que incluem a comunicação governamental como parte da função da Empresa 12

1.2.1 Ênfases e propostas 12

1.2.2 Encaminhamentos 13

1.3 Nomeação de cargos pela Presidência da República e processo de escolha do Diretor Presidente 14

1.3.1 Ênfases e propostas 14

1.3.2 Encaminhamentos 15

1.4 Falta de regulação de cargos de chefia e confiança 16

1.4.1 Ênfases e propostas 16

1.4.2 Encaminhamentos 17

1.5 Encaminhamentos Gerais 17

2. EIXO 2 - FINANCIAMENTO E SUSTENTABILIDADE 18

2.1 Sustentabilidade financeira da EBC e fontes múltiplas de financiamento 18

2.1.1 Ênfases e propostas 18

2.1.2 Encaminhamento 20

2.2 Contribuição Para o Fomento da Radiodifusão Pública, advinda de recursos do FISTEL e outras contribuições 21

2.2.1 Ênfases e proposta 21

2.2.2 Encaminhamentos 22

2.3 Captação de recursos e prestadora de serviços 23

2.3.1 Ênfases e proposta 22

2.3.2 Encaminhamentos 23

3. EIXO 3 - GESTÃO DE CONTEÚDO E PARTICIPAÇÃO SOCIAL 24

3.1 Diretrizes para produção interna dos veículos da EBC 24

3.1.1 Ênfases e proposta 24

3.1.2 Encaminhamentos 26

3.1.2.1 Jornalismo 28

3.1.2.2 Esportes 28

3.1.2.3 Internet 28

3.1.2.4 Diversidade 29

3.2 Diretrizes para as parcerias internas e externas que visam a promoção de diversidade e a produção e inovação de conteúdos, fluxos, procedimentos e arrecadação de recursos 29

3.2.1 Ênfases e Propostas 29

3.2.2 Encaminhamentos 30

3.3 Participação Social e Gestão da EBC 30

3.3.1 Ênfases e Propostas 30

3.3.2 Encaminhamentos 31

3.4 Participação Social e Conselho Curador 32

3.4.1 Ênfases e Propostas 31

3.4.2 Encaminhamentos 32

3.5 Participação Social e Ouvidoria 33

3.5.1 Ênfases e Propostas 33

3.5.2 Encaminhamentos 34

INTRODUÇÃO GERAL

Apresentação

Este documento tenta sistematizar as propostas e o espírito do Seminário **Modelo Institucional da EBC: balanço e perspectivas**, que aconteceu nos dias 11 e 12 de agosto, na sede da Empresa Brasil de Comunicação (EBC), em Brasília, e contou com a participação (presencial e on-line) de diversas pessoas e entidades da sociedade civil. O Seminário surgiu da necessidade de o Conselho Curador da EBC, órgão ao qual compete zelar e opinar sobre os princípios e objetivos da empresa, discutir mais amplamente e com diferentes atores a estrutura e o funcionamento da Empresa. Para a construção do Seminário, o Conselho convidou representantes da Diretoria e funcionários da EBC, da sociedade civil, do Governo Federal e da academia para compor a Comissão Organizadora responsável pela construção do evento e que também foi responsável pela elaboração deste documento final.

A intenção do Seminário foi fazer um balanço dos oito anos da EBC e discutir com a sociedade o modelo institucional da Empresa no que diz respeito às formas de garantia do princípio da autonomia em relação ao Governo Federal e da participação da sociedade civil no controle e na aplicação dos princípios do sistema público de radiodifusão. O evento também debateu gestão de conteúdo e as formas de financiamento e sustentabilidade da empresa. A missão deste documento, portanto, é de tentar catalisar todo o processo que deu origem a realização deste seminário, com o intuito de que as contribuições do primeiro debate sobre a EBC, que reuniu em um mesmo lugar diferentes atores sociais que discutem e executam a comunicação pública, possam se transformar em elementos de constante aprimoramento da comunicação pública do país.

Com a sistematização de todas as propostas encaminhadas e discutidas nos grupos de discussão, o documento final poderá subsidiar atores envolvidos - e os demais interessados - na elaboração de seus próprios documentos sobre a EBC ou sobre este

processo em que o Seminário está inserido. É certo que neste documento não houve uma preocupação com a unidade entre as propostas, como poderá ser visto. Existem, inclusive, propostas antagônicas que foram fruto de um processo que a todo o momento se pretendeu amplo e plural, de debate e compartilhamento, e não de ideias vencedoras e vencidas. Não houve plenária final, votação, nem priorização de propostas. A todo tempo o processo foi de problematizações de todas as questões levantadas, encaminhadas anteriormente, ou, surgidas durante os grupos de discussão.

Contudo, mesmo sem ter pretensão de ser um documento com unidade, pela própria origem do processo, o documento conseguiu ser coeso no sentido de aproximação da maioria das ideias às finalidades da Comunicação Pública e da missão da EBC. Bem como, o documento conseguiu expressar o espírito de todo esse processo, que é a luta pelo fortalecimento da comunicação pública e a busca pela sua identidade e autonomia.

Metodologia

Os resultados obtidos neste documento são frutos do processo que deu origem ao **Seminário Modelo Institucional da EBC: balanço e perspectiva** e, portanto, são reflexo da metodologia escolhida para este evento e, posteriormente, pelo esforço da Comissão de Sistematização em garantir o registro fiel dos temas e debates deste processo. É importante deixar claro que este não é um trabalho científico e não se pretende finalístico. Trabalhou-se com a ideia de registrar propostas encaminhadas anteriormente e nos debates presenciais. Outra preocupação da Comissão Organizadora do evento foi, a todo tempo, garantir o mesmo espaço e o mesmo lugar de fala para os diferentes atores sociais envolvidos neste processo.

A discussão sobre a metodologia do Seminário teve início na gestação do processo e está presente no modelo geral do evento; a composição da comissão organizadora, a divisão por eixo e a escolha dos eixos, a opção pelos debates não acontecerem simultaneamente por eixos, o modelo dos grupos de discussão, bem como o envio antecipado de contribuições para serem compartilhadas e debatidas antes do evento, foram questões pensadas como parte das escolhas metodológicas do que se passou a intitular como Processo Seminário.

A composição da comissão organizadora foi feita a partir de um mapeamento do Conselho Curador dos atores envolvidos frequentemente nas discussões da comunicação pública de forma geral, da EBC especificamente, e de atores diretamente ligados à Empresa. Nem todos os atores mapeados e convocados pelo Conselho Curador para uma primeira reunião preparatória do evento compuseram a Comissão Organizadora, contudo, desta reunião saiu o esboço dos principais setores envolvidos na discussão da EBC, a partir do qual foi montada a Comissão Organizadora. Esta Comissão foi composta por representantes do Conselho Curador, Direção e Funcionários da EBC, estes últimos representados pela Comissão de Empregados da Empresa; Sociedade Civil, representada pelo Fórum Nacional pela Democratização da Comunicação; Produtores Independentes, representados pela Apraia - Associação das Produtoras de Rádio e Outros Conteúdos de Áudio; entidades científicas, representadas pela Socicom - Federação Brasileira das Associações Científicas e Acadêmicas de Comunicação e o Governo Federal, representado pelo Ministério da Cultura e pela Secretaria de Comunicação da Presidência da República.

A divisão por eixos foi inicialmente proposta pelo Conselho Curador na reunião preparatória. A ideia inicial era organizar o pensamento em torno do tema de forma a ficar claro o que o Conselho pretendia discutir em torno do tema: “Modelo Institucional da EBC”. Inicialmente foram sugeridos dois eixos: 1) Autonomia e Vinculação e 2) Financiamento e Sustentabilidade. Já na reunião preparatória que formou a Comissão Organizadora, o eixo 3) Gestão de Conteúdo e Participação Social foi sugerido pelas entidades presentes e incluído dentre os subtemas do Seminário. Neste momento a ideia da interdependência dos eixos foi fortalecida e ela norteou toda a metodologia pensada para evento.

Composta a Comissão Organizadora, deu-se início a discussão do Seminário propriamente dito. O Seminário foi pensado a partir da ideia de que o tema poderia ser dividido em eixos, e os eixos em grupos de discussão, desde que estes fossem sempre compreendidos como interdependentes. Dessa forma, todos que participassem do seminário deveriam discutir todos os eixos.

Com as premissas já expostas foram lançadas as divulgações do evento e o pedido de envio, por pessoas e entidades, de contribuições com propostas para o Seminário. O propósito era compartilhar as propostas antes do início do evento e não

começar o Seminário do “zero”, mas sim, partir de debates de ideias já existentes e até mesmo discutidas em outros espaços, como encontros setoriais, na própria EBC, na academia e pela sociedade civil. A Comissão Organizadora dividiu-se para receber as propostas e avaliá-las apenas quanto à pertinência temática ao Seminário, sem discussão de mérito. Ao todo 28 contribuições foram recebidas, 25 consideradas pertinentes. Dentro destas contribuições, dezenas de propostas foram encaminhadas previamente para todas as pessoas inscritas no Seminário.

Durante os dois dias de evento, como já foi pontuado, os momentos foram pensados para dar o mesmo espaço aos diferentes atores, para isso, evitou-se fazer longos painéis e mesas expositivas. A exposição ficou por conta do diagnóstico feito por cada setor representado na Comissão Organizadora. Os eixos foram divididos em grupos de discussão que eram precedidos de provocações, que também foram feitas pelos membros da Comissão Organizadora com base no Caderno de Debates, que reunia todas as propostas encaminhadas anteriormente por pessoas e grupos da sociedade civil. Os eixos foram divididos em grupos de discussão de até quinze pessoas, para facilitar o debate, mas todos os grupos discutiram, ao mesmo tempo, o mesmo eixo e produziram também novos enfoques e leituras para as propostas encaminhadas e já compartilhadas entre todos. Os mediadores de cada grupo foram também os membros da Comissão Organizadora e contaram com a ajuda de relatores para que a riqueza do debate não fosse perdida. Todos os mediadores construíram juntos uma metodologia própria para condução dos grupos que consistia em – a partir da problematização feita em cada eixo – elucidar as propostas que se assemelhavam, as que eram contraditórias e as que haviam sido recorrente nas contribuições recebidas. Durante os grupos, discutiam-se estas propostas a partir da identificação do que eram oportunidades, ameaças, pontos fracos e pontos fortes da Empresa, com o objetivo também de sugerir a quem cabia a realização de um possível encaminhamento ligado à proposta.

O resultado foi este documento final com a sistematização das discussões realizadas nos seis grupos, bem como sínteses e junções de propostas encaminhadas e surgidas durante os debates.

Agradecimentos

O Conselho Curador da EBC, como proponente deste Seminário, agradece a todas e todos as/os envolvidas/os pelo sucesso de sua realização e resultados. Cabe a nós agradecer especialmente à Comissão Organizadora deste evento, que encampou como sua a ideia e fez deste um dos eventos mais importantes de discussão da Empresa Brasil de Comunicação realizados nos seus oito anos de existência. Sem a doação, o comprometimento, a responsabilidade e o amor pela comunicação pública de todos os envolvidos, esse seminário não seria possível. Para tanto, gostaríamos de agradecer nominalmente as Conselheiras Rita Freire, Ana Fleck e Eliane Gonçalves; ao Vice-Diretor Presidente da EBC, Sylvio de Andrade e sua assessora Raquel Gadea; aos representantes dos funcionários, Luciano Nascimento e Priscila Kerch; aos representantes do FNDC, Bia Barbosa e Pedro Rafael Vilela; ao representante da Socicom, Fernando Paulino; ao representante da Apraia, Luiz Henrique Romagnoli; aos representantes do Ministério da Cultura, Póla Ribeiro, Adriano De Angelis e Giselle Dupim e ao representante da Secretaria de Comunicação Social da Presidência da República, Ernesto Neto. Gostaríamos também de agradecer a toda a equipe da Secretaria Executiva do Conselho Curador, Guilherme Strozi, Mariana Martins, Raquel Ramos e Priscila Crispi.

Fazemos aqui também um agradecimento especial ao Diretor Presidente da EBC Américo Martins por ter cedido o espaço físico e ter se empenhado para a realização e sucesso deste evento. À Gerência de Comunicação e Marketing da EBC, à equipe de apresentação e transmissão ao vivo, que fez possível a veiculação do Seminário em um formato de programa e garantiu que pessoas que não puderam estar fisicamente presentes acompanhassem toda a programação. Um agradecimento especial a Pedro Henrique Moreira, Juliana César Nunes e Mara Régia pela condução dos trabalhos de apresentação e entrevistas realizadas durante todo o Seminário. A todas e todos funcionários da EBC que se engajaram na realização deste Seminário, desde a garantia de serviços básicos à relatoria dos grupos de trabalho, que garantiu a entrega deste relatório final.

É também com muita alegria que agradecemos aos estudantes que aceitaram o desafio de fazer junto com a jornalista Priscila Crispi e o jornalista Leyberson Pedrosa a cobertura colaborativa do evento e nos permitiram registrar esse importante e frutífero momento de diálogo e compartilhamento de ideias que foram realizados ao longo de dois dias.

E, por fim, para nós é também importante dizer que esperamos que momentos como estes se tornem mais comuns. Que a EBC, com a ajuda do Conselho, promova também, de forma mais sistemática, momentos para se discutir, ouvir e falar sobre si. Tornar-se referência e ser crível passa por ser ainda mais permeável pela participação social e mais aberta aos diálogos de toda sorte.

INTRODUÇÃO

O processo **Seminário Modelo Institucional da EBC: balanço e perspectiva** tem parte dos seus debates apresentados neste documento final de sistematização, que está acompanhado do Caderno de Debates, com todas as contribuições encaminhadas.

Os textos aqui apresentados estão, assim como o Seminário, dividido por eixos, mas o grande desafio da Comissão de Sistematização, e da Comissão Organizadora de uma forma geral, foi fazer com que estes eixos permanecessem sempre em constante diálogo. Tem-se a certeza de que o Seminário e este documento não podem ser um fim em si mesmo. Existem muitos outros temas que não foram abordados neste processo, mas que merecem igual cuidado e sensibilidade. São temas que, assim como a relação de interdependência existente entre os eixos, são também tão importante quanto a discussão do modelo institucional da EBC para o sucesso da comunicação pública. De certo, a discussão mais aprofundada sobre os conteúdos é uma delas.

Neste documento, pode-se ter um extrato da discussão em torno do modelo jurídico-institucional da EBC, problematizada principalmente a partir da relação entre a EBC e a Secretaria de Comunicação Social da Presidência da República e das consequências decorrentes dessa vinculação. As implicações que este tema pode trazer para o crucial desafio de se diferenciar os veículos públicos dos governamentais permeou praticamente todas as discussões.

Foram também largamente problematizadas as questões referentes ao financiamento e a sustentabilidade da EBC, porque nelas se originam e delas derivam questões determinantes para o desenvolvimento da Empresa. É difícil falar de autonomia, seja ela administrativa ou editorial, se não existe a autonomia financeira, e aqui valem todos os “vice-versas” possíveis. Nos debates que tentaram ser reproduzidos neste documento, essa relação parece ter sido entendida e levada em consideração, pois uma gama de propostas e encaminhamentos consideram a estreita relação entre as diferentes formas de se obter autonomia, e não se negligenciou essa importante etapa da produção de conteúdo. Em muitos debates, por contar com um público diverso e de saberes distintos e complementares, o esclarecimento sobre os financiamentos e as possibilidades do modelo jurídico da EBC contribuiu significativamente para a compreensão dos limites e das possibilidades de uma empresa pública no alçar cotidiano dos seus voos. A importância do binômio financiamento-sustentabilidade ficou ainda mais clara quando se sobressaiu nos debates a importância da prática da transparência sobre tudo o que diz respeito aos recursos público, seja na gestão de patrimônio, de conteúdos e de pessoal, na prestação de serviços ao Governo Federal ou a entes privados, na aquisição de tecnologias ou produtos, etc.

Neste diálogo não faltaram referências a questões relacionadas à valorização profissional, política e financeira dos trabalhadores da empresa, bem como o reflexo que esta relação tem em todos os demais eixos. Foi apontado como um dos grandes

tentáculos desta questão, a ausência de participação dos trabalhadores nos espaços de decisão da empresa e no empoderamento sobre linha editorial dos veículos. Uma melhor definição destas normas a partir de processos de participação social, incluindo os trabalhadores, aparece como alguns dos caminhos a serem perseguidos pela Empresa.

Gestão pública, participativa e transparente foi apontada como crucial para uma gestão de conteúdos coerente com a missão da Empresa, inclusive a missão de fortalecer outros atores do campo público, com o aprimoramento da Rede de Comunicação Pública, que facilite e permita o compartilhamento de conteúdos. É também igualmente importante que esta gestão de conteúdo esteja disposta a promover a difusão de conteúdo não próprio, sabendo dosar a missão de produtora de conteúdo de qualidade (que contribua para a formação crítica do cidadão), sem negligenciar a diretriz de fortalecimento das produções independentes e regionais, previstas em lei, bem como as produções de acervo, em rede, as colaborativas ou participativas/compartilhas.

O fortalecimento e aprimoramento dos espaços de decisões colegiadas e de participação social da Empresa, como os conselhos, de administração e curador, e a ouvidoria foram também demandas presentes e, a partir das quais, podemos entender que se abrem e fecham os ciclos, e que se constroem soluções para todas as propostas aqui contidas. Com o aprofundamento da gestão pública a partir da ampliação da participação social, da prática reflexiva e das decisões verdadeiramente colegiadas, transparentes e democráticas possivelmente se fará possível uma comunicação genuinamente pública. Conceito este, inclusive, que ainda está por construir.

1. EIXO 1 – AUTONOMIA E VINCULAÇÃO

As discussões giraram em torno do modelo jurídico-institucional da EBC, a escolha feita quando da sua criação de vinculá-la à Secretaria de Comunicação da Presidência da República (Secom) e as consequências decorrentes dessa decisão em termos de autonomia e cumprimento da missão estratégica da EBC.

1.1 Vínculo com a Secom

1.1.1 Ênfases e propostas

- Avalia-se que a atual vinculação institucional da EBC à Secretaria de Comunicação da Presidência da República (SECOM) – apesar de ter proporcionado uma ampliação de quase cinco vezes em relação aos recursos iniciais da Radiobrás – é um problema para a garantia da autonomia da empresa pública, uma vez que confunde-se, inclusive na prática, o papel de assessoria do governo com a missão da empresa.

- A vinculação à SECOM também resultaria em amarras administrativas, numa falta de autonomia na indicação de cargos e na produção editorial. Chegou-se a falar em influência e promiscuidade política partidária, que tornou comum a prática do que se convencionou chamar de “dança das cadeiras”, de pessoas que saem da SECOM e vêm para a EBC e vice-versa. Os cargos de chefia acabam por ser ocupados exatamente por essas pessoas, com ligações estreitas com a SECOM.

- O papel da EBC ainda não estaria claro para a sociedade e para os próprios funcionários da EBC. Mesmo dentro do quadro das pessoas que trabalham na empresa, existe confusão sobre sua real missão. Isso mostra que a EBC ainda não cumpre o papel para o qual foi criada, que é ser uma empresa de comunicação pública.

- Diante da clara confusão de interesses, a vinculação ao órgão de publicidade e assessoria de imprensa do governo federal foi considerada problemática e indesejável à própria legitimação da EBC como instituição socialmente relevante. Com a desvinculação da SECOM, a EBC deixaria de ser um instrumento de comunicação do governo e passaria a atender ao seu papel para com a sociedade, o que fortaleceria a continuidade do projeto de comunicação pública. Também haveria um estreitamento de relações com a produção independente, o que é sempre desejável.

- Foi lembrado que essa moldura institucional é resultado da construção histórica da comunicação pública no Brasil, diferente de outros países, especialmente da Europa. Neste sentido, a EBC precisa se ver como complementar à mídia comercial, para fazer um contraponto de modelo e ocupar o seu espaço junto à sociedade. Por isso, o debate

sobre autonomia e papel da EBC tem que ser disputado diretamente junto à sociedade, e não apenas junto ao governo e academia. É preciso que a sociedade reconheça o lugar da comunicação pública e isso passa por uma política de gestão de relacionamento com o cidadão.

- A desvinculação da SECOM é, portanto, um passo, mas não pode ser considerada um fim em si mesma. Rediscutir o modelo jurídico institucional, garantindo autonomia para a produção de conteúdo, seria mais importante do que discutir apenas a vinculação. Os normativos da empresa devem ser reavaliados para avançar em melhores condições para o exercício dessa autonomia. Foi destacado que, independentemente da unidade do governo à qual a EBC esteja vinculada, se a estratégia de empresa de comunicação pública não estiver bem formulada, os problemas continuarão. O que faz uma emissora ser mais pública ou não são os mecanismos que a emissora tem de participação da sociedade, com mecanismos de controle público.

- Parte dos grupos considera que a desvinculação poderia, inclusive, ser prejudicial nesse momento, especialmente do ponto de vista estrutural e financeiro. Se, por um lado, a autonomia está profundamente vinculada à sustentabilidade financeira e fontes de financiamento, ao ser desvinculada da SECOM, haveria o risco de uma redução significativa do orçamento da EBC. Uma vinculação, por exemplo, ao Ministério da Cultura, traria o risco de um orçamento menor.

- Ainda em relação ao aspecto financeiro, foi lembrado que fundações e OSs também podem ser financiadas 100% pelo Governo Federal. E que a abertura de capital – foi a partir de uma alteração da lei, sugerida em um dos grupos – aparentemente proporcionaria melhores possibilidades de financiamento das atividades, com possibilidades de prospecção de negócios visando o ingresso de recursos próprios. Por outro lado, a abertura de capital pode ser uma ameaça de a EBC se condicionar à subordinação do investidor de mercado.

- Outro risco é que o ministério da nova vinculação passe a tentar utilizar a máquina politicamente e em prol das atividades e órbita de atuação daquele órgão. A desvinculação da SECOM também demandaria uma mudança legal que precisaria passar pelo Congresso para se efetivar, abrindo brechas para uma mudança ainda mais drástica e perigosa na lei que criou a empresa, dependendo da conjuntura política do país.

- No entanto, foi enfatizada a necessidade de haver algum tipo de vínculo da EBC com o Estado, não com o governo, ou seja, a titularidade, em última análise será do Estado.

1.1.2 Encaminhamentos

- Estabelecer vinculação com outro ministério tendo como prioridade, segundo as propostas, o Ministério da Cultura.
- A desvinculação institucional da SECOM/PR deve ser parte de um debate sobre a efetivação da autonomia da EBC.
- É preciso pensar e desenvolver uma política estratégica de gestão e relacionamento com a sociedade em geral, sobre o papel da comunicação pública, para que esse debate seja travado não apenas internamente, na interação com o governo e setores especializados, mas com amplos setores da sociedade. Tão importante quanto mudanças em relação à vinculação institucional, é a construção de uma imagem junto à população.

1.2 EBC Serviços e artigo na lei de criação da EBC que inclui a comunicação governamental como parte da função da empresa

1.2.1 Ênfases e propostas

- A prestação de serviços pela EBC tem gerado uma entrada de recursos na empresa e resultou, no último período, no desenvolvimento de uma expertise para a produção de comunicação governamental.
- Porém, a EBC serviços, que deveria garantir a sustentabilidade econômica da empresa, não tem funcionado nem como serviço e nem como geração de receitas. Atualmente, não é possível visualizar o montante do orçamento gasto com a prestação de serviços e o impacto da operação desses serviços sobre a função da EBC. Há dúvidas se o contrato com o governo federal vale a pena do ponto de vista de retorno financeiro.
- Já que a ideia da EBC Serviços é arrecadar recursos e oferecer serviços para outros clientes, a utilização dos equipamentos e da estrutura da empresa para a prestação de serviços para a comunicação governamental deveria ser separada com relação às mídias públicas. Hoje, parte importante da estrutura da EBC não está sendo utilizada para a comunicação pública. É preciso garantir ao menos a separação física total entre a área de serviços com a comunicação pública.
- Chamou-se atenção para o fato de que a lei não inclui a prestação de serviços entre os objetivos e finalidades da EBC, apenas nas competências – transmitir atos e fatos do governo, o que abre espaço para discussões. Uma eventual separação traria um fortalecimento da imagem das duas vertentes da comunicação: pública e governamental.

- Do ponto de vista editorial, a vinculação das mídias públicas da EBC com a área de prestação de serviços da empresa contribui para a mistura de papéis entre o que é governamental e o que deve ser público, impactando no exercício de sua autonomia e na própria imagem da empresa como efetivamente pública perante a sociedade. Destaque para nova adesivagem de carros com os nomes EBC, NBR, EBC Serviços. Hoje, até a pauta da NBR e da TV Brasil é a mesma.

- O fato de a EBC ser responsável, ainda que sob contrato de prestação de serviço, pela produção de um canal inteiro de programação do governo, o NBR, além de produzir também, sob contrato, os programas semanais do Governo Federal, acaba por criar um conflito de interesses evidente entre a finalidade da prestação de serviços ao governo e a missão principal da empresa pública: a formação crítica da sociedade. Assim, este duplo papel pode ser mais danoso até mesmo do que a vinculação à Secom, inclusive com desvio de funções no quadro funcional.

- A preocupação da EBC não deveria ser prestar de serviços ou negócios, mas focar sua atenção e energia para o desenvolvimento de sua missão legal e institucional.

- Defendeu-se a separação estrutural da empresa, com os serviços ao governo sendo prestados por uma subsidiária. Alertou-se, no entanto, para o perigo de queda do orçamento na empresa caso haja a separação.

1.2.2 Encaminhamentos

- Garantir a transparência dos custos de comunicação pública e de comunicação governamental. A EBC não deve abrir mão dos serviços prestados ao governo, mas devem estar claras e transparentes a gestão, as atribuições, os custos, a receita e o funcionamento de cada unidade.

- Separar fisicamente e no orçamento a parte estatal, a fim de deixar mais claros os papéis de comunicação pública, da parte de comunicação de governo. A separação pode se dar mediante a criação de uma subsidiária ou da terceirização dos atuais serviços prestados ao governo. Em não sendo possível, no curto prazo, realizar essa desvinculação, buscar a separação física da área de serviços do restante da empresa, minimizando a “contaminação” de finalidades.

- Mudança imediata no logotipo EBC Serviços x EBC.

1.3. Nomeação de cargos pela Presidência da República e processo de escolha do Diretor Presidente

1.3.1 Ênfases e propostas

- A exigência de nomeação dos cargos de diretor-presidente e de diretor-geral da EBC, além dos conselheiros do CONSAD, pela Presidência da República, torna este ato um ato do Estado, reforçando o caráter republicano do processo e fortalecendo o próprio Conselho de Administração. Em tese, este processo deveria assegurar melhor relacionamento com o governo.

- Por outro lado, o mecanismo acabou por sujeitar a empresa a uma decisão “monocrática” do governo de plantão, justamente na escolha de seus principais dirigentes. Tal prática pode, de um lado, levar tempo e reproduzir as divergências já experimentadas anteriormente, o que só enfraquece a gestão da empresa; e, de outro, pode significar mudanças de rumos nos caminhos traçados pela empresa diante de qualquer mudança de governo federal.

- A vinculação desta escolha ao governo pode, ainda, distanciar a EBC de seu caráter público. Apontou-se também uma falta de coesão no corpo diretivo da empresa, com o Diretor Presidente não tendo a possibilidade de compor o corpo executivo da empresa.

- Avaliou-se, porém, que o problema não é tanto a nomeação pela Presidência da República, mas quem indica esses nomes. O maior vício dessa determinação é a ausência de transparência e de qualquer participação social nessas escolhas. A falta de processos mais transparentes ameaçaria a própria credibilidade da empresa.

- A escolha política também pode significar a seleção de alguém sem perfil para o exercício da função, resultando numa baixa profissionalização dos cargos.

- Foi apresentada a proposta de se criar perfis desejáveis para cargos de gestão e direção da EBC que sejam considerados na escolha/indicação. A falta de critério nas nomeações colocaria em risco a continuidade das atividades, por falta de perfil de diretores adequados ao projeto da empresa.

- O processo de definição de nomes poderia partir do estabelecimento de procedimentos como lista tríplice para o cargo de diretor-presidente, com algum tipo de consulta prévia que envolva a sociedade civil (ou a partir de um comitê de busca), chegando à realização de sabatinas.

- Foi debatida a necessidade de envolvimento do Conselho Curador nesse processo e/ou outras entidades, inclusive a instituição de um comitê de buscas que subsidie a

nomeação pelo Executivo dos principais cargos.

- Debateu-se a necessidade de instituir a participação da sociedade civil no Conselho de Administração da EBC e promover o fortalecimento da participação dos trabalhadores, numa perspectiva tripartite. A ausência de membro da sociedade civil no CONSAD seria uma ameaça à defesa do interesse público.

- Também houve uma preocupação consensual dos grupos em relação às sucessivas trocas de cargos entre gestores da EBC e ocupantes de cargos em comissão na SECOM, o que tem interferido na autonomia de produção de conteúdo e de gestão e, conseqüentemente, na missão da empresa. Caso tenham ocupado cargos de direção e coordenação no âmbito da administração pública, os indicados para ocupação de cargos de direção na EBC deveriam respeitar uma “quarentena”.

1.3.2 Encaminhamentos

- Criar condições para que não haja um movimento de “vai e vem” entre gestores da EBC e ocupantes de cargos comissionados da SECOM/PR, para não corromper a autonomia da empresa frente ao Governo Federal.

- A nomeação de dirigentes da EBC, especialmente do diretor-presidente, deve incluir procedimentos mais republicanos e democráticos, que incluam algum nível de participação social (interna e/ou externa), rompendo com a lógica de exclusiva decisão da Presidência República. Conjuguar escolha do presidente com debate sobre o projeto, incluindo a necessidade de apresentação de um programa de gestão. Estimular participação da sociedade, não só dos empregados, por meio de associações do campo público como ABEPEC, ARPUB entre outras.

- Entre as propostas sugeridas elenca-se: a definição prévia de perfis adequados para os dirigentes da empresa; a criação de um comitê de busca pelo Conselho Curador e/ ou outras entidades; sabinas (num modelo parecido com a escolha dos dirigentes das agências reguladoras); a indicação de listas tríplexes ao governo; uma direção profissionalizada, com dirigentes experientes em gestão e comunicação, mais autônoma para montar sua equipe.

- Instituir a participação social e fortalecer a participação dos trabalhadores junto ao Conselho de Administração e ao Conselho Fiscal da EBC.

- Respeito do prazo da quarentena em relação ao órgão vinculado.

1.4 Falta de regulação de cargos de chefia e confiança

1.4.1. Ênfases e propostas

- A falta de regulação para cargos de chefia e confiança gerou um quadro problemático na EBC. Segundo os debates, a empresa apresenta atualmente uma elevada ocupação de cargos por não concursados; nomeações sem o processo de seleção interna (PSI), que tampouco é regulamentado/padronizado; profissionais exercendo funções de estagiários; ausência de definição do perfil para cada cargo e de mecanismos de avaliação periódica dos resultados dos gestores; baixa garantia da diversidade por meio da equidade de gênero e raça; e baixo nível de formação em comunicação pública.

- A EBC precisa estabelecer critérios claros de progressão funcional, de forma democrática e transparente. A falta de regulação amplia espaço para ingerência política na nomeação para cargos e chefias, prejudicando a missão da empresa. É preciso aproveitar melhor os 60 % da EBC compostos por gente nova que chegou à empresa.

- Um dos grupos avaliou que gestores tem capacidade técnica, mas tem dificuldade de se relacionar com a gestão interpessoal. Ou seja, um bom gestor do ponto de vista técnico pode não ser bom na gestão de pessoas.

- A EBC precisa valorizar seu quadro de trabalhadores, seja criando um ambiente institucional para o desenvolvimento das potencialidades da categoria, seja priorizando a ascensão a postos de chefia e gestão dos próprios empregados concursados, estabelecendo percentuais de ocupação (por ex.: 80% dos cargos de confiança), o que fortalece a própria autonomia da empresa.

- Ponderou-se, entretanto, que a EBC não deve abrir mão da prerrogativa de compor postos de gestão com indicações externas, ainda que em menor proporção, mas compatibilizando a contratação de “talentos”, no intuito de qualificar e diversificar a gestão da comunicação pública. Cargos de confiança seriam necessários para conduzir o projeto da gestão. De toda forma, deve haver uma maior transparência na escolha das pessoas para estes cargos, para que não haja uma constante mudança de mentalidade na direção que é seguida.

- Estabelecer processos de participação interna dos trabalhadores na escolha e/ou avaliação das chefias. Os trabalhadores também devem ser ouvidos sobre quais cargos podem ser ocupados apenas por pessoas do quadro da EBC. E a EBC deve pensar mais estrategicamente no perfil de trabalhador que passará a recrutar para cumprir sua missão institucional.

- É necessário debater a conveniência de o ouvidor ser do quadro funcional ou externo.

1.4.2 Encaminhamentos

- Garantir processos seletivos abertos e transparentes para ocupação de cargos de gestão, para empregados de carreira ou não.
- Estabelecer percentuais/critérios democráticos e transparentes para ocupação de postos de chefia por trabalhadores da empresa, com a constituição de perfis de profissionais para os cargos de gestão, com a participação dos empregados no processo.
- Fazer Processos de Seleção Interna (PSIs) para a ocupação de cargos de confiança, com a participação de uma banca mista, incluindo um membro externo.
- Analisar como outras empresas nacionais e internacionais públicas fazem a progressão e encarreiramento gerencial.
- Fortalecer instrumentos de gestão de cargos e funções gerenciais e de assessoramento.
- Discutir uma forma para que os titulares desses cargos não sejam trocados com a troca do governo federal, ou seja, que tais cargos sejam resultado de progressão funcional.
- Avaliação: Desenvolver a Avaliação de Desempenho 360º; estabelecer métricas de atuação dos gestores; criar mecanismo de aferição de competências.
- Garantir a diversidade e equidade de gênero e raça na estrutura organizacional.
- Implantação de um processo eficiente de formação dos quadros dentro da empresa, com treinamento constante e cotidiano dos profissionais.
- Estabelecer mecanismos mais democráticos de participação interna do conjunto dos trabalhadores nas tomadas de decisão.
- Estabelecer quarentena de seis meses para ex-ocupantes de cargos de confiança no Governo Federal e na EBC para evitar conflitos de interesses.

1.5 Encaminhamento geral

Como muitas questões não vão se esgotar no Seminário, é preciso instalar um grupo permanente para analisar o modelo jurídico-institucional da EBC, retomando a discussão do ponto onde o grupo de 2007 parou, resgatando documentos e estudos e confrontando com a vivência desses últimos oito anos.

Foi proposta também a criação de mecanismos de avaliações periódicas sobre a EBC, a exemplo do que foi feito pelo Seminário

2. EIXO 2 – FINANCIAMENTO E SUSTENTABILIDADE

O Eixo Financiamento e Sustentabilidade abordou a composição das fontes de financiamento da EBC com foco em sua sustentabilidade. Os debates durante o seminário enfatizaram predominantemente as seguintes questões:

2.1 Sustentabilidade financeira da EBC e fontes múltiplas de financiamento

2.1.1 Ênfases e propostas

- Há uma percepção geral de que o Governo desconhece a grandeza do projeto da comunicação pública e de que é preciso pactuar maior relevância e uma política de estado para garantir sua sustentabilidade. Falta amadurecimento para desvincular o projeto da Comunicação Pública do conceito de Governo, no modo de financiá-la. Os recursos diretos da União, que tornam o financiamento suscetível a crises e direcionamento político, não podem gerar submissão e ingerência política e devem representar fonte permanente de recursos e serem tratados como direito de acesso ao financiamento da política pública. A falta de garantias de repasse conforme a LOA e o contingenciamento resultam também em fragilidade no planejamento orçamentário
- Buscar a sustentabilidade financeira da EBC por meio de recursos públicos não contingenciáveis, garantindo de forma intransponível os recursos advindos do Tesouro Nacional, além da garantia de recebimento de outras fontes de financiamento, como fundos nacionais, fundos setoriais, captação de recursos própria, publicidade, doações, licenciamentos, venda de produtos e o estabelecimento de uma Política Nacional de Comunicação.
- Garantir o acréscimo do orçamento da EBC através da captação de publicidade/apoio institucional. Esses recursos captados não podem servir como argumento para a diminuição do orçamento geral previsto para a EBC pelo Governo Federal.
- Buscar um financiamento específico para infraestrutura Priorizando a migração para TV Digital em todo o país que vir por meio de uma linha exclusiva do BNDES – Banco Nacional de Desenvolvimento.
- Buscar a prorrogação do prazo para revisão dos critérios do Programa de Apoio à Implantação do Sistema Brasileiro de TV Digital do BNDES (PROTVD) para investimentos na produção de conteúdos digital e interativos.
- Realizar campanha de incentivo de contribuições diretas de Pessoas Físicas e Jurídicas para a EBC em geral, ou, para projetos específicos de produção de conteúdo.

- Permitir a abertura de capital da EBC que hoje é uma S/A com uma única acionista (a União), pois seria uma forma de criar independência do Tesouro Nacional.
- O fortalecimento da mídia pública deve ser contemplado como uma diretriz estratégica e conter programa próprio nos Planos Plurianuais do Governo Federal (PPA), com foco em assegurar a viabilidade orçamentária da EBC e da Rede Nacional de Comunicação Pública.
- Vincular uma parcela dos recursos do Fundo Setorial do Audiovisual (FSA) ao financiamento de conteúdo voltado para a Comunicação Pública.
- Diversificar a captação de recursos por meio de apoio institucional para além das empresas públicas e do Governo Federal, buscando apoio também na iniciativa privada, estabelecendo a comercialização de produtos (licenciamentos, venda direta de produtos, de acervo ou criando conteúdos *on-demand*) e ampliando a clientela para que os recursos possam vir a somar às receitas da empresa. Importante expressar que este item não foi um consenso entre os participantes. Alguns inscritos e entidades defendem que a EBC não deve captar recursos junto à iniciativa privada, mesmo sob a forma de apoio institucional. Também alertam contra a vinculação ou subordinação a patrocinadores.
- Buscar a reserva de um percentual de verbas de Publicidade Governamental para a publicidade institucional no campo público de comunicação, e reverter a relação que privilegia a mídia privada. A distribuição da verba de publicidade deve auxiliar os veículos a se consolidarem e não se basearem em critérios de mercado, que colocam as mídias públicas em desvantagem, a exemplo das estaduais, que não são priorizadas pelos governos.
- Além do critério de visibilidade (mídia técnica) exigido tecnicamente pelo Governo Federal, é crucial priorizar o investimento como um meio de gerar inovação e relevância para os canais públicos. Fundamental que este valor seja também repassado para as emissoras da RNCP e para as emissoras comunitárias.
- Intensificar a articulação para garantir investimentos na estruturação física (Operador Nacional de Rede) e na produção de conteúdo digitais interativos para RNCP/TV e Rádio.
- Realizar reflexão quanto a uma possível cobrança para acesso e uso do Acervo da EBC.
- Articular com o Ministério da Cultura para que o Plano Nacional de Cultura garanta mecanismos de fomento da produção e da capacitação em conteúdos digitais e interativos destinados à comunicação pública.
- Buscar a garantia que todo conteúdo audiovisual produzido com recursos públicos seja

veiculado nas plataformas EBC e da RNCP. Estipular critérios, prazos e critérios em uma norma.

- Olhar para o processo de digitalização que vai definir os rumos das empresas de comunicação e criar estratégias para ampliar a comunicação para comunidades mais distantes, por exemplo, as comunidades indígenas.
- Racionalizar de maneira mais eficiente os gastos da EBC, dando transparência e divulgação total das decisões tomadas para investimentos, contratações de produtos e de cargos comissionados.

2.1.2 Encaminhamentos

- No âmbito do Governo Federal e do Congresso Nacional está a necessidade de articulação da Direção da EBC, do Conselho Curador, das entidades da sociedade civil e da academia, para pressionarem pelo não contingenciamento dos recursos da EBC.

- No âmbito da garantia da diversificação de fontes de financiamento, algumas ações como a venda e licenciamento de produtos é algo que compete somente à própria Direção da EBC.

- No âmbito da pressão para que a comunicação pública seja contemplada como um programa específico pelos Planos Plurianuais deve haver um esforço das entidades da sociedade civil junto ao Governo Federal.

- A EBC deve se articular junto as emissoras do campo público para questionar a distribuição das verbas publicitárias.

- O Estado e a sociedade devem perceber a importância da comunicação pública. O assunto deve ser tratado no Congresso Nacional, para uma articulação política rumo à mudança legal.

Devem ser feitas campanhas de esclarecimento à sociedade sobre a comunicação pública e sobre o Fistel.

- Ampliar o mecanismo de defesa para que os recursos não sejam contingenciados;

- A Direção da EBC deve se unir à Frentecom - Frente Parlamentar pela Liberdade de Expressão e Direito à Comunicação com Participação Popular, para facilitar esta articulação no Congresso Nacional.

2.2 Contribuição Para o Fomento da Radiodifusão Pública, advinda de recursos do FISTEL e outras contribuições

2.2.1 Ênfases e propostas

- A falta de regulamentação para utilização dos recursos provenientes da Contribuição para o Fomento da Radiodifusão Pública, advinda de recursos do Fistel – Fundo de Fiscalização das Telecomunicações é uma ameaça para o campo público de comunicação. Soma-se a isso a grande bancada de parlamentares ligados à comunicação comercial, no Congresso Nacional. A EBC não pode ficar isolada na tentativa de liberar judicialmente o recurso da contribuição.
- Tornar a EBC um ator protagonista na pressão pela regulamentação e liberação dos recursos provenientes da Contribuição para o Fomento da Radiodifusão Pública, advinda de recursos do Fistel – Fundo de Fiscalização das Telecomunicações.
- A sociedade (entidades, movimentos, público) deve apropriar-se e interferir na comunicação pública, lutar para que o Governo Federal aloque mais recursos na comunicação pública.
- Buscar a criação de um Fundo Nacional e Fundos Estaduais de Comunicação Pública com foco a desenvolver a Rede Nacional de Comunicação Pública.
- Defender que o Plano Plurianual do Governo Federal deva conter uma diretriz específica para tratar da comunicação pública.
- Garantir que os recursos da Contribuição para o Fomento da Radiodifusão Pública não sejam contingenciados e não substituam outras fontes de financiamento da EBC após sua regulamentação.
- Buscar ser menos desigual na divisão da Contribuição para o Fomento da Radiodifusão Pública, mantendo esforços para que os recursos sejam melhor distribuídos entre a Rede Nacional de Comunicação Pública.
- Buscar a formação de um Conselho específico para tratar da fiscalização da Contribuição para o Fomento da Radiodifusão Pública.
- Procurar a FINEP (Financiadora de Estudos e Projetos) para financiamento audiovisual de produtos da EBC.
- Garantir um assessor fixo da EBC no Congresso Nacional com a missão de articular junto aos parlamentares estas questões.

2.2.2 Encaminhamentos

- Buscar aliados: governo, sociedade civil, judiciário, ministério público, universidades, governos estaduais, municipais e demais atores relevantes para enfrentar as questões judiciais relativamente à liberação de recursos da contribuição;
- Fazer gestão e articulação entre as empresas de telecomunicações para liberar os recursos;
- EBC deve fazer ampla campanha para conscientização da população sobre a Contribuição Para o Fomento da Radiodifusão Pública com foco nos públicos que não são usualmente usuários dos canais EBC, priorizando a parcela da população que não conhece a empresa. Buscar apoio dos movimentos sociais.

2.3 Captação de recursos e prestadora de serviços

2.3.1 Ênfases e propostas

- Criação de uma subsidiária com um modelo jurídico mais flexível do que o de uma empresa pública para substituir a “EBC Serviços” e incorporar a estrutura responsável pela captação de recursos e negócios da EBC. Por outro lado, há também um entendimento de que é preciso definir com mais clareza a utilização da EBC Serviços e como serão utilizadas as receitas advindas desses serviços, não havendo, dessa forma, a necessidade de criar uma subsidiária.
- Mantendo-se a EBC Serviços, separá-la integral, física e gerencialmente da EBC.
- Dar clareza à destinação dos recursos que são colocados na EBC Serviços para que sejam utilizados com transparência, para evitar que recursos que deveriam ser aplicados na comunicação pública dentro da EBC sejam utilizados para a prestação de serviços ao Governo Federal.
- Dar transparência nos contratos com ênfase nas empresas que são contratadas via PJ.

2.4 Encaminhamentos

- Cabe à Direção da EBC e à Secretaria de Comunicação Social da Presidência da República reunirem esforços para separar a EBC Serviços fisicamente da EBC.
- Cabe à Direção da EBC montar estratégias para diversificar os clientes para a prestação de serviços e a realização de negócios.
- Cabe à Direção da EBC apresentar e ao Conselho Curador cobrar, a transparência de todas as atividades da “EBC Serviços”, como forma de fiscalizar se o orçamento da EBC está priorizado para as áreas de serviços em prejuízo das atividades jornalísticas e de programação.

3. EIXO 3 – GESTÃO DE CONTEÚDO E PARTICIPAÇÃO SOCIAL

As discussões realizadas nos grupos sobre o Eixo Gestão de Conteúdo e Participação Social deixam claro que não é possível tomar qualquer decisão relacionada à autonomia da EBC ou a sua vinculação a outro órgão, sem que sejam levados em conta os cinco modelos de produção (própria, independente, acervos, em rede, colaborativa ou participativa/compartilhada). Essa escolha, assim como a dos focos a serem adotados, impactarão as demais decisões. Por este motivo, faz-se necessária uma profunda avaliação sobre a gestão de conteúdos.

Também a participação social merece reflexão cuidadosa, pois uma empresa pública que tem como objetivo atender os interesses sociais, precisa relacionar-se com a sociedade. Para isto, existem diferentes formas de participação na EBC, seja por meio da Ouvidoria, seja a existência e participação social no Conselho Curador, chegando à incorporação de conteúdos produzidos pelos/pelas cidadãos/cidadãs, dentre outras possibilidades.

Este Eixo apresentou posições diversas, manifestadas nos seis grupos de discussão, que são às vezes complementares, outras antagônicas. O objetivo não era a tomada de decisões, mas traçar um panorama da diversidade de opiniões sobre os temas propostos.

3.1 Diretrizes para produção interna dos veículos da EBC

3.1.1 Ênfases e propostas

- Nas discussões, foram identificados alguns pontos fortes da produção de conteúdos pela EBC, dentre os quais o fato de a legislação definir um percentual mínimo de 5% semanal para a produção independente, que reforça a diversidade por meio de parcerias. Também contribui para a diversidade, a presença de conteúdo esportivo na grade de programação.

- A empresa também se fortalece pela existência profissionais capacitados em suas equipes, pela existência de mecanismos institucionais como o Comitê de Programação e Rede e o Comitê Editorial de Jornalismo, e pelo manual de jornalismo (embora algumas pessoas tenham observado que esses instrumentos editoriais devem ser aprimorados e colocados em prática).

- Alguns participantes consideram uma fraqueza a emissora ser responsável por apenas duas horas semanais na programação, e se firmar como “empacotadora de conteúdos independentes”, em vez de produtora de conteúdos. Para eles, a EBC não está cumprindo a lei (os mínimos de 10% de conteúdo regional e de 5% de conteúdo independente em sua programação semanal) em relação ao conteúdo regional, uma vez que amarras da administração pública dificultam a produção interna de conteúdos.

- Acreditam que a empresa deveria não apenas produzir mais conteúdo, mas inovar na forma de produzir, o que contribuiria, inclusive, para a compreensão e a formação do conceito de comunicação pública.
- A TV Brasil apresenta muitos problemas técnicos, sua equipe estaria sendo subutilizada para a produção de conteúdos.
- A EBC teria perdido o clima de construção da Rede Nacional de Comunicação Pública. Outros participantes acreditam que a expansão da produção própria por parte da EBC pode reduzir a participação de conteúdo produzido pela sociedade.
- As mídias da EBC ainda não representam a contento a diversidade existente no país.
- Também foi apontada a falta de monitoramento e avaliação contínua da linha editorial por agente independente. Mais do que isto, a falta de uma definição clara da linha editorial para conteúdos jornalísticos e não jornalísticos, o que dificultaria a participação das emissoras parceiras na troca de conteúdo.
- O modelo de contratação direta com a Rede não é o ideal. Deve conter cláusula mais segura relativa à troca de conteúdo, que vise garantir a troca de conteúdos alinhados com a linha editorial da EBC. A empresa contrata profissionais via regime de Pessoas Jurídicas, em especial no jornalismo, que são algumas vezes desalinhadas com o projeto da comunicação pública, além de descumprirem normas internas, tais como norma de eleição e manual de jornalismo.
- O jornalismo foi considerado como o principal link da TV pública com a sociedade: “por mais que a EBC faça bons produtos, a medição pelo público é feita prioritariamente pelo jornalismo”.
- Para alguns, a execução de conteúdo do esporte é pouco participativa. Há contratações relacionadas a esse conteúdo, no entanto, a expertise não fica na empresa, e não é desenvolvida na casa.
- Observou-se que falta compreensão quanto à distinção entre comunicação pública e estatal, ou seja, a sociedade ainda não reconhece a EBC como uma empresa de comunicação pública, paga com recursos públicos.
- Outro problema seria a fragilidade da marca EBC e a restrição de sua imagem à televisão, enquanto existem outras plataformas, como a rádio e a Internet, ainda pouco exploradas. Neste sentido, foi apontada a ausência da janela web nos contratos, o que contribui para inviabilizar a conectividade.

- Também foi observado que a sub-representação de grupos da população entre os funcionários da EBC, como negros e jovens, pode acarretar invisibilidade de temas em produtos jornalísticos e não jornalísticos, e de perfis na frente das telas.

3.1.2 Encaminhamentos

- É fundamental que a EBC seja produtora de conteúdos, e não apenas de conteúdos jornalísticos.

- A EBC deve ter produções próprias que garantam a qualidade editorial e da grade.

- É fundamental definir prioridades para as produções próprias e seu público alvo.

- O fortalecimento da rede tem que ser realizado por meio de uma política de co-produções e do aumento do fomento às parcerias, de modo a alcançar uma maior produção de conteúdos.

- Fomentar a troca de conteúdos com a Rede Nacional de Comunicação Pública.

- Incentivar a expansão da EBC pelo país, com canais regionais em outros Estados, com profissionais da EBC gerando os próprios conteúdos.

- Estimular a produção de conteúdos regionais, e a produção independente. A EBC deve ser referência para a produção independente.

- Fortalecer a produção de conteúdos pelas emissoras parceiras.

- Regulamentar percentual de veiculação de produção regional pelas TVs abertas.

- Produzir mais transmissões ao vivo para criar laços com a sociedade.

- A produção interna e as parcerias são fundamentais para transcender o olhar dos eixos RJ-SP-BSB.

- Possibilitar que Pontos de Cultura sejam parceiros para a produção de conteúdo independente.

- Fortalecer a produção de conteúdos em todas as plataformas. Incentivar que as produções sejam multiplataformas.

- Retomar a produção própria, estilo DOC-TV.

- A TV Cultura de São Paulo conquistou o público por meio da dramaturgia. A EBC deveria vincular a inovação à narrativa, e propor pilotos de dramaturgia.
- Criar um laboratório de inovação.
- Fazer conteúdo experimental e inovar e investir em novos formatos.
- Promover intercâmbio de conteúdos.
- Colocar a inovação como diretriz essencial na produção e vinculação de conteúdos.
- Destinar maior orçamento para o Banco de Projetos internos.
- A EBC deve estimular a produção de conteúdos não contemplados atualmente – por ela e pelas empresas privadas –, como é o caso dos conteúdos para a infância, a juventude e o público idoso. A segmentação é uma missão e estratégia para a conquista de um nicho aberto no mercado.
- E EBC deveria criar programas de alfabetização/educação para a mídia.
- É preciso haver maior mobilização e comunicação dos produtores executivos.
- Criar diretrizes internas para a revisão do banco de fontes, possibilitando a inclusão das pessoas que desejarem, sendo também compartilhados com os parceiros da RNCP/TV e Rádio.
- Criar processo seletivo externo (PSE) para contratação temporária de profissionais específicos, como comentarista, fotógrafo e outros, por meio de avaliação de currículos.
- Ressaltar a importância da identidade da EBC, chegando até o acervo. A acumulação do processo histórico que culminou na criação da EBC deve ser clara para todos.
- Criar política institucional para assegurar a preservação e acesso do acervo da EBC.
- Diferenciar critérios para editais de rádio e TV.
- A EBC deve repensar os contratos da TV Brasil Internacional com a transmissão streaming.
- Diferenciar, na legislação, os critérios de regionalidade e independência entre TV e rádio.
- Fortalecer a marca TV Brasil.

3.1.2.1 *Jornalismo*

- O jornalismo não deve ser terceirizado, mas produzido pela equipe da casa, para inspirar mais credibilidade.
- O jornalismo da rede EBC precisa ser dinâmico e buscar outras fontes.
- A EBC tem o papel de formação de um telespectador crítico. Os debates precisam fazer parte da grade; a EBC tem que inovar e realizar debates “quentes”.
- Trabalhar com o conceito de jornalismo colaborativo na estrutura da EBC.
- Valorizar e melhorar o intercâmbio de conteúdos jornalísticos da EBC com a Rede Nacional de Comunicação Pública.
- Criar diretrizes para que o jornalismo da EBC se destaque do jornalismo comercial das empresas privadas.
- Fortalecer o jornalismo investigativo como linha editorial.
- Dar oportunidade para os funcionários sugerirem pautas. Não há pauta a partir da visão do trabalhador e do movimento social; este é um desafio.

3.1.2.2 *Esportes*

- Os programas esportivos são um nicho importante e devem fazer parte da grade da EBC, porém, deve-se pensar em uma cobertura diferenciada. Que tipo de cobertura esportiva a EBC quer fazer?
- Mostrar a cultura do esporte, e não só o evento em si.
- É possível popularizar a mídia pública por meio do futebol; pode-se tornar a TV Brasil mais popular através da programação esportiva.
- A mídia pública precisa reivindicar a transmissão de eventos esportivos, principalmente do futebol, pois fazem parte da cultura popular brasileira.
- Discutir o que é a transmissão de um evento esportivo na mídia pública.
- Incentivar não só a transmissão de futebol, mas de outros esportes também.
- Verificar a possibilidade de retornar o texto vetado na Lei quanto à divulgação do esporte.

3.1.2.3 *Internet*

- Apostar massivamente na rede e na Internet.
- Repactuar contratos de licenciamentos para incluir a janela web.
- Realizar produções próprias para a web.
- Traçar estratégia para conquistar pessoas que estão tendendo para os aplicativos móveis e não escutam rádio nem assistem TV.
- Criar uma Web TV e uma rádio Web experimental na EBC.
- Usar processos *on line* de participação social.
- Trabalhar com novas mídias para atrair os jovens.
- Deve-se promover a participação social por meio da Internet.

- Trabalhar a convergência de conteúdos a partir da Internet; começar pela plataforma *on line*, que trará relevância para os conteúdos da TV.
- Aproveitar a digitalização para atender às diversidades.
- O Conselho Curador deve criar uma câmara temática específica sobre Internet e novas mídias.
- Criar plataforma *on line* para a sugestão de pautas pela sociedade.

3.1.2.4 Diversidade

- Realizar pesquisa de embasamento sobre a baixa presença das minorias nos conteúdos da EBC.
- Discutir a participação de representantes da diversidade étnica e racial nos programas/projetos da EBC, e a possibilidade de se estabelecer cotas para a população negra e indígena nas futuras contratações.
- Criar uma política interna de valorização e capacitação dos profissionais negros e indígenas, e realizar treinamento para aqueles que querem atuar diante das câmeras.
- Criar editais para provocar a equidade étnico-racial, privilegiando temáticas e produtores e diretores negros, indígenas e mulheres.
- Dar visibilidade à sociedade negra, indígena e de gênero, ampliando o banco de fontes.
- Realizar pesquisa interna sobre a participação nos veículos de negros, indígenas e de gênero.
- Promover um debate interno, buscando mudar os paradigmas de tratamento dos jovens negros.
- Realizar workshops para discutir as abordagens referentes a etnias, gêneros, entre outros, na produção artística e jornalística da EBC, e trazer outros olhares para a construção de pautas.

3.2 Diretrizes para as parcerias internas e externas que visam a promoção de diversidade e a produção e inovação de conteúdos, fluxos, procedimentos e arrecadação de recursos

3.2.1 Ênfases e Propostas

- Considerou-se, no debate, que as parcerias são salutares para trazer informação dos lugares onde não se pode chegar e contribuem para o olhar plural.
- Falta equilíbrio entre a produção interna e o fomento para produções independentes e regionais.
- Foram apontados como pontos fracos o sucateamento do sistema de parcerias, e o processo demasiado complexo para renovação de parceria já existentes.

- Sugeriu-se que a EBC deve estimular mudanças nas emissoras parceiras para que elas comecem a fomentar a participação social localmente, bem como abrir espaço para o conteúdo proveniente da juventude e outros diversos setores da sociedade.

3.2.2. Encaminhamentos

- Definir recursos, diretrizes administrativas, por mídia e por gênero de conteúdo, jornalísticos e não jornalísticos, para fomentar a produção de conteúdo.

- Estabelecer gestão participativa nos comitês voltados para conteúdo, com a presença da sociedade civil.

- Fomentar a produção externa sem abrir mão da produção interna.

- Desburocratizar a renovação das parcerias, para facilitar a produção de novos conteúdos.

- Utilizar mídias livres e externas. A produção colaborativa é um desafio.

- Eliminar a divulgação e a transmissão da missa católica na grade de programação da EBC, em respeito à laicidade do Estado.

- Criar um Conselho de índice de audiência.

3.3 Participação Social e gestão da EBC

3.3.1. Ênfases e Propostas

- Considerou-se um ponto forte da emissora a existência de um órgão de representação da sociedade civil, o Conselho Curador, como agente fiscalizador da gestão de conteúdo, bem como a existência de membro representante dos empregados no Conselho de Administração.

- Avaliou-se que houve avanços com as consultas públicas. Porém, apontou-se como pontos fracos a dependência das nomeações estarem atrelados à Presidência da República e a falta de participação dos empregados na escolha dos ocupantes dos cargos.

- Falta de participação da sociedade no Conselho de Administração e a baixa participação do ministro da Secom nas reuniões deste Conselho.

- A ausência, no modelo de gestão, dos paradigmas, princípios e valores explicitados na lei e no planejamento. Também foi apontado que a troca sucessiva de gestores contribui para baixo engajamento com os valores da empresa.
- Lamentou-se, ainda, o baixo ou nenhum estímulo à cultura do debate republicano, a baixa participação da direção, gestores e empregados nos fóruns que discutem a comunicação pública, bem como a falta de participação da sociedade no planejamento estratégico da empresa.
- Falta de capacitação e desenvolvimento do corpo funcional na comunicação pública e gestão, e a baixa colaboração dos gestores em liberar empregados para eventos e capacitação.
- Além disto, considerou-se que o sistema público, na ponta, ainda não cumpre seu papel público, nem como mecanismo de participação social.
- Finalmente, conclui-se que a instituição não pode sofrer ingerência econômica ou de qualquer outro tipo, motivo pelo qual a total autonomia institucional e editorial é importante na definição de uma política de conteúdo.

3.3.2. Encaminhamentos

- Aumentar os pontos de contato entre a sociedade e a EBC.
- Criar um desenho político de participação social.
- Estimular e fortalecer a participação social nos eventos públicos.
- Formular conceito de comunicação pública que dialogue com a sociedade.
- Reformular o CONSAD para que o governo federal não seja maioria.
- Considerar os empregados da EBC como sociedade civil, na hora de incrementar a participação social na empresa.
- Promover reuniões abertas de pauta no jornalismo, na programação e na produção, convidando a sociedade civil a participar, incluindo os funcionários enquanto sociedade.
- Criar um observatório da sociedade, com foco na busca ativa das demandas e temas por que passa a sociedade, e que podem ser debatidas pelos veículos da EBC.

3.4. Participação Social e Conselho Curador

3.4.1. Ênfases e Propostas

- Os participantes avaliaram como pontos fortes da EBC a existência do Conselho Curador e a realização de audiências públicas, e saudaram a melhora no processo de seleção para o Conselho.

- Por outro lado, apontaram como pontos fracos a dependência das nomeações estarem atreladas à Presidência da República; a existência de conflitos entre a Direção Executiva da EBC e o Conselho Curador; a timidez das formas de participação da sociedade nos espaços do colegiado; a falta de mecanismos de diálogo entre o conselheiro e o segmento que ele representa, de forma a estimular o debate em via de mão dupla; a falta de clareza nos critérios de triagem para a definição da lista de membros enviada à Presidência da República; e a inexistência de pro-labore para o representante dos empregados no Conselho Curador e/ou outro mecanismo de apoio ao representante.

-Além disto, avaliou-se que o site do Conselho é muito ruim.

3.4.2. Encaminhamentos

- Desvincular o Conselho Curador da Presidência da EBC.

- Contemplar a pluralidade dos movimentos na participação dos Conselhos, de forma a centralizar a participação da sociedade.

- Rever o processo de eleição do Conselho Curador para que seja mais claro, com definição e publicização de critérios para o cadastramento das entidades e a formação da lista tríplice.

- Ampliar o contato da sociedade com a eleição do Conselho Curador,

- Formar um comitê específico com funcionários e pessoas da sociedade, para analisar a indicação do Presidente do Conselho e Diretores da EBC.

- Chamar um debate aberto sobre o funcionamento do Conselho Curador, para esclarecer e discutir com a sociedade os critérios de escolha de seus membros, sua composição, bem como o papel do Conselho. Quanto mais debates forem promovidos com a sociedade, mais poderá ser feito no Conselho.

- Criar campanhas para mostrar o papel e a importância do Conselho Curador.

- Aproximar o Conselho Curador do dia-a-dia da EBC.
- Criar instrumentos de promoção do Conselho, como vídeos, cartilhas e outros, bem como mecanismos de parceria com universidades e escolas, para divulgar esses instrumentos.
- Valorizar a participação do trabalhador da EBC no Conselho Curador.
- Incluir na pauta de discussões do Conselho Curador os assuntos administrativos, e não apenas questões de conteúdo.
- Estreitar relações com os demais conselhos já instituídos, com a criação de seminários para discussões.
- Incluir o presidente do Conselho Curador no Conselho de Administração.

3.5 Participação Social e Ouvidoria

3.5.1. Ênfases e Propostas

- Nas discussões, considerou-se como ponto positivo a existência de uma ouvidoria interna. Avaliou-se, também, que o Boletim da Ouvidoria representa uma forma de controle de qualidade, e tem trazido bons resultados.
- Alguns acreditam que a renovação de mandato do Ouvidor pode contribuir para a continuidade de bons projetos.
- Por outro lado, considerou-se como pontos negativos o baixo conhecimento sobre a existência da ouvidoria interna, a indicação política do Ouvidor e a falta de definição de perfil curricular para os cargos de ouvidor e adjuntos.
- Lamentou-se também a divisão das atividades da Ouvidoria com outras atividades, o fato de que as críticas, sugestões e outras formulações levantadas pela Ouvidoria não chegam aos gestores da ponta, e a ausência dos programas da Ouvidoria para a televisão, rádio e web que deixaram de ser produzidos com a regularidade de mandatos anteriores.
- Avaliou-se que a centralização de todas as reclamações e sugestões na Ouvidoria faz com que a solução seja demorada. E o site da Ouvidoria foi considerado muito ruim.
- Identificou-se uma percepção interna de que a Direção da EBC vê na Ouvidoria um

problema e não uma parceria, bem como uma falta de compreensão, por parte do corpo diretivo da empresa, do papel da Ouvidoria, e a consequente resistência ao diálogo entre a Diretoria e o órgão.

-Alguns participantes consideraram que há uma ausência de mecanismos de participação da sociedade, como fóruns, seminários e outros, e um não enfrentamento de questões relacionadas à efetiva participação da sociedade. Também foi apontada a ausência de um canal para participação do pessoal interno, voltada para o conteúdo.

3.5.2. Encaminhamentos

- Implementação do projeto de ouvidoria itinerante, mecanismo para incentivar a participação da sociedade.
- Definição legal para existência de programa da ouvidoria.
- Parceria entre Ouvidoria e Universidades.
- Estabelecer uma unidade organizacional voltada à participação social.
- Estudar forma de centralizar os canais de entrada da sociedade.
- Criar um processo de eleição para o Ouvidor, com participação social.
- Passar pelo Conselho Curador a escolha do Ouvidor, que deve ter um perfil adequado à Empresa.
- Divulgar os canais da ouvidoria facilitando o acesso.
- Divulgar as formas de comunicação dos veículos internos para o público externo.
- Promover a capilarização da Ouvidoria.
- Desenvolver ações de diálogo e formação entre o público por meio de atividades de alfabetização/educação mediática.
- Criar espaço nos veículos da EBC uma vez por semana, para veiculação de matérias propostas pela sociedade e recebidas pela Ouvidoria.
- Criar um canal específico para a proposta de pautas, pois a Ouvidoria recebe reclamações muito variadas.
- Realizar mais pesquisas sobre conteúdos veiculados pelos canais da EBC em parceria com universidades e centros de pesquisas.
- Divulgar mais informações e promover participação interna e externa no Centro de Pesquisa Aplicada , Desenvolvimento e Inovação em Comunicação Pública.