

**ASSUNTO:**

DIRECIONAMENTO ESTRATÉGICO DA EBC 2015-2022

**APROVAÇÃO:**Deliberação CONSAD  
nº 45, de 26/08/2015**VIGÊNCIA:**

26/08/2015

**DIRECIONAMENTO  
ESTRATÉGICO  
DA EBC  
2015-2022**



**Diretoria Executiva da EBC**

Nelson Breve  
Américo Martins  
Sylvio Andrade Junior  
Clóvis Félix Curado Júnior  
Antônio Carlos Gonçalves  
Nereide Beirão  
Myriam Porto  
Asdrúbal Figueiró  
Regina Silvério

**Diretor- Presidente**

Nelson Breve

**Diretor de Administração, Finanças e Pessoas**

Clóvis Félix Curado Júnior

**Comitê de Planejamento e Avaliação**

ADRIANO ADORYAN - SUSUP  
AGRIPINO ZUMBA DE OLIVEIRA – DIAFI  
ANA CRISTINA DE JESUS SANTOS – OUVID  
ANA CRISTINA VIANA DE MELO – DICOP  
ANTÔNIO GERARDO JÚNIOR – AUDIN  
LUIZ ANTONIO DUARTE MOREIRA – DISER  
CLEUBER DE REZENDE COSTA - SUMAC  
FERNANDO IMBROISI MARTINS BORBA – DIAFI  
JEANNE DE OLIVEIRA SANTOS – DIPRO  
JOSÉ RICARDO NEGRÃO - DIPRE  
LANA CRISTINA DO CARMO - SUADI  
MARIO MARCIO SIMÕES DE OLIVEIRA – DIAFI  
NILSON ROBERTO DA SILVA – SUREL  
RAQUEL MARSHALL GÁDEA – DIGEL  
RENATO OSÓRIO COIMBRA JÚNIOR – PROJU  
ROBERTA ALMEIDA DANTE – DIJOR  
SANDRA REGINA MARIA TEIXEIRA - DIPRE  
TIAGO SALVADOR DE MARTINS – OUVID  
WELTON LINHARES LIMA – DIGER

## **1. DIRECIONAMENTO ESTRATÉGICO DA EBC 2015-2022**

O objetivo deste documento é apresentar, de forma sucinta, o histórico das ações, decisões e produtos resultantes do processo de elaboração do Plano Estratégico 2012/2022 que foi realizado em 2012, e em 2014 passou pela primeira atualização, a qual não alterou os objetivos fundamentais do Plano de 2012 que eram: ampliar e diversificar as receitas para alcançar a independência financeira do Tesouro Nacional; ampliar as audiências com conteúdos inovadores e de excelente qualidade de produção, programação e distribuição; integrar as operações multimídia; organizar os processos para melhorar a competitividade.

A revisão do Planejamento foi realizada com o objetivo de atualizar a estratégia em relação às mudanças e tendências tecnológicas e culturais que afetam o setor de comunicação, bem como de ajustá-lo para o novo ciclo orçamentário, que vai se iniciar com a elaboração do próximo Plano Plurianual de Investimentos – PPA 2016/2019.

O fato, desse ciclo, coincidir com o cronograma de desligamento do sistema analógico de televisão no Brasil, o torna ainda mais importante para o futuro da EBC e da Comunicação Pública. Por isso, mesmo não havendo alteração na Missão e na Visão da Empresa, foi necessário reduzir e focar os objetivos estratégicos e redefinir os projetos estruturantes para o alcance dos resultados esperados.

Para alcançar esses resultados, a Estratégia Empresarial definida em 2014 considera o empacotamento (criação, produção, difusão e distribuição de conteúdos nas diversas plataformas) e a programação como núcleo das atividades de operações da Empresa. As atividades de produção devem se concentrar nos conteúdos “quentes” (com pouco tempo entre o empacotamento e a distribuição) ou muito ligados à identidade da EBC. No caso da distribuição, o avanço tecnológico abriu novas janelas, tornando impossível manter internamente todas essas operações. É desejável contratar e/ou compartilhar serviços completos de distribuição, inclusive de radiodifusão, sendo esta a melhor forma de ampliar o alcance.

A construção da atualização do Plano Estratégico teve como premissa a participação mais ampla da empresa, que foi desenvolvida pelo Comitê de Desenvolvimento com

atuação paralela de três grupos de trabalho, formado por empregados do quadro efetivo da Empresa, que elaboravam os produtos, que em seguida era avaliados e pré-validados pelos Gerentes Executivos para validação final pelos Diretores e Superintendentes. Todos os empregados puderam colaborar por meio da plataforma colaborativa, que ficou aberta para discussões e sugestões durante o desenvolvimento do trabalho.

O propósito da Empresa Brasil de Comunicação - EBC em consolidar-se como uma Empresa de Comunicação Pública, sendo referência no seu segmento fez com que os dirigentes, conselheiros, gestores e empregados delineassem as transformações institucionais em três grandes perspectivas:

<b>RESULTADOS PARA SOCIEDADE</b>	Oferecer conteúdos e serviços com qualidade para atender às expectativas da sociedade e para contribuir com a formação crítica das pessoas.
<b>PROCESSOS INTERNOS</b>	Aperfeiçoar os processos de trabalho das plataformas da EBC, em especial a excelência na produção de conteúdos, na distribuição do sinal dos veículos, na comunicação, na gestão do acervo, na consolidação da Rede Nacional de Comunicação Pública, no fortalecimento das relações institucionais, na inovação tecnológica, na gestão administrativa e sustentabilidade financeira da Empresa.
<b>APRENDIZADO E CRESCIMENTO</b>	Desenvolver competências multidisciplinares favorecendo um ambiente com pessoas e equipes motivadas, orgulhosas de trabalhar na EBC, bem como garantir uma infraestrutura tecnológica e gerencial apropriada para aumentar a eficiência e a qualidade da gestão.

Essa estratégia baseou-se nas três perspectivas principais de atuação, e 14 prioridades estratégicas (objetivos estratégicos) que orientam e dão foco à definição do conjunto de indicadores, metas e projetos estratégicos, a fim de medir e comunicar para a sociedade os resultados alcançados e cumpridos da missão institucional.

Nesse momento, encontra-se a oportunidade para aprimorar o processo de gestão da estratégia da EBC, estabelecendo uma conexão mais direta entre os objetivos estratégicos, os indicadores, as metas institucionais e os projetos estratégicos, consolidando definitivamente o modelo de gestão orientado para resultados.

Os direcionadores para a elaboração da Estratégia da EBC foram:

- ✓ Envolver o público como colaborador para definir sua programação e para produzir conteúdo;
- ✓ Fortalecer a coprodução e aquisição de conteúdo junto a produtores independentes e demais parceiros no Brasil e no exterior;
- ✓ Ser efetiva, eficaz, eficiente e ágil na execução dos processos críticos ao seu negócio;
- ✓ Concentrar seus esforços e recursos na produção de conteúdos que materializem sua missão, devendo a distribuição ser, cada vez mais, realizada em parceria com entes públicos e/ou privados;
- ✓ Incorporar conceitos e novas práticas em suas plataformas e conteúdos, aliando informação, conhecimento e entretenimento;
- ✓ Promover a interatividade com seu público por meio dos seus veículos e conteúdos ofertados;
- ✓ Utilizar ferramentas de inteligência preditiva para conhecer melhor o perfil de seu público e manter relações mais próximas a ele;
- ✓ Permitir que o público escolha o horário, local e plataforma em que deseja ter acesso ao conteúdo ofertado pelos veículos da Empresa;
- ✓ Ofertar conteúdo integrado nas diversas mídias;
- ✓ Preparar-se para uma expansão internacional, caso seja demandada;
- ✓ Consolidar sua presença em diversas regiões do país, expandindo seu público;
- ✓ Preparar seus empregados para que estejam plenamente aptos a enfrentar os novos desafios impostos pelos avanços na forma de se fazer Comunicação Pública;
- ✓ Garantir sua autossustentabilidade financeira, implantando uma cultura de planejamento, diversificando suas fontes de recursos e ampliando sua receita;

- ✓ Fortalecer o relacionamento com suas partes interessadas;
- ✓ Promover o conteúdo regional em seus respectivos locais de origem e fortalecer a disseminação desses conteúdos para outras localidades do país;
- ✓ Fazer com que seus empregados tenham orgulho da empresa em que trabalham;
- ✓ Exercer práticas sustentáveis e de acessibilidade em toda a sua cadeia produtiva;
- ✓ Estimular o desenvolvimento da cidadania, concedendo espaço para o debate junto à sociedade;
- ✓ Preservar, disponibilizar e garantir o acesso amplo à memória, história e acervo;
- ✓ Promover o fortalecimento da Rede Nacional de Comunicação Pública;
- ✓ Rever o seu modelo institucional.

Pontos importantes na construção do Direcionamento Estratégico da EBC foram:

- ✓ Identificação, priorização e validação de tendências que impactam o futuro da EBC;
- ✓ Identificação das condições do ambiente externo relacionadas às principais tendências;
- ✓ Definição dos direcionadores de competitividade que irão influenciar o seu microambiente;
- ✓ Identificação das competências essenciais da EBC;
- ✓ Construção dos desafios estratégicos;
- ✓ Validação dos desafios estratégicos com partes interessadas;
- ✓ Síntese dos objetivos estratégicos (mapa estratégico) da EBC.
- ✓ Priorização dos objetivos estratégicos para a construção de projetos estratégicos.
- ✓ Proposta de indicadores institucionais, indicadores de desempenho e indicadores dos projetos.

- ✓ Método para estabelecimento de metas para a EBC. Proposta de projetos estratégicos.
- ✓ Proposta e validação do modelo de gestão e monitoramento da estratégia da EBC.

## **2. MAPA ESTRATÉGICO, INDICADORES, METAS E PROJETOS ESTRATÉGICOS DA EBC**

O Mapa Estratégico da EBC foi construído com base na metodologia do Balanced Scorecard, criado por Robert Kaplan, professor da Harvard University, e David Norton, consultor de empresas. O Balanced Scorecard, ou BSC, é um modelo de gestão que dá apoio às organizações para que essas possam traduzir sua estratégia em objetivos, organizando sua compreensão e monitoramento.

Os principais componentes de um BSC são:

- ✓ Mapa Estratégico: é um diagrama composto de objetivos estratégicos que expressa a maneira pela qual a estratégia será implementada.
- ✓ Objetivos Estratégicos: representam o desafio que deve ser alcançado ou o que é imprescindível para se chegar aos resultados esperados.
- ✓ Indicadores: mostram como será acompanhado o alcance dos desafios da estratégia, deixando claro o foco de cada um dos objetivos e sinalizando o direcionamento necessário para a implementação.
- ✓ Metas: estabelecem o nível esperado de desempenho e possibilitam a compreensão acerca do esforço necessário para a consecução.
- ✓ Projetos Estratégicos: correspondem ao conjunto integrado de projetos de caráter inovador e com impacto significativo para a empresa.

### **2.1. ARQUITETURA DO MAPA ESTRATÉGICO**

O Mapa Estratégico da Empresa Brasil de Comunicação – EBC 2015 – 2022 tem a Visão de Futuro e a Missão do negócio posicionada no topo, que é a direção mestra para os objetivos estratégicos organizados em três perspectivas, sendo elas a de Resultado



para a Sociedade, de Processos Internos e de Aprendizado e Crescimento. Os objetivos estão agrupados no Mapa conforme o Tema Estratégico para o qual contribuem, representando o foco e os pontos relevantes da estratégia no contexto atual do negócio.

O Mapa Estratégico será apresentado em detalhes a seguir:

- ✓ Missão Institucional;
- ✓ Visão de Futuro;
- ✓ Perspectivas;
- ✓ Valores;
- ✓ Temas;
- ✓ Objetivos Estratégicos com suas respectivas descrições;
- ✓ Indicadores de desempenho para mensurar os resultados de cada objetivo estratégico.

O novo Mapa Estratégico traz como Missão a razão de ser da organização:

Criar e difundir conteúdos que contribuam para a formação crítica das pessoas.

A Visão de Futuro, o horizonte empresarial:

Ser referência em Comunicação Pública.

Os “Valores Empresariais” que se desejam afirmar junto ao mercado:

Credibilidade  
Qualidade técnica  
Estímulo à cidadania  
Acesso

Diversidade  
Regionalização de conteúdo  
Inovação  
Pluralidade

A “Cultura” que se quer consolidar internamente:

Temos compromisso com a Comunicação Pública;  
Praticamos a independência nos conteúdos, a ética, a transparência e a gestão participativa;  
Defendemos os direitos humanos, a liberdade de expressão e o exercício da cidadania;  
Valorizamos as pessoas e a diversidade cultural e regional brasileira;  
Cultivamos a criatividade, a inovação e a sustentabilidade.

O Mapa Estratégico da EBC foi atualizado para o horizonte dos próximos oito anos e apresenta o conjunto dos objetivos estratégicos que a organização deve alcançar para cumprir sua missão.

## Mapa Estratégico da EBC

### RESULTADOS PARA A SOCIEDADE

1. AMPLIAR O CONHECIMENTO DA SOCIEDADE COM CONTEÚDOS RELEVANTES

2. AUMENTAR, DIVERSIFICAR E FIDELIZAR O PÚBLICO

### PROCESSO

#### PRESEÇA E CAPILARIDADE

3. CONSTRUIR A IDENTIDADE E IMAGEM CORPORATIVA DA EBC E FORTALECER SUAS MARCAS

4. AMPLIAR O ALCANCE E A DISTRIBUIÇÃO DE CONTEÚDO

#### PRODUÇÃO E PROGRAMAÇÃO DE CONTEÚDO

5. OFERECER CONTEÚDO DIVERSIFICADO E ATRATIVO DE FORMA INTEGRADA, INTERATIVA E COLABORATIVA

6. PRESERVAR E PROPORCIONAR ACESSO E UTILIZAÇÃO DA MEMÓRIA, HISTÓRIA E ACERVO DA EBC

#### ATUAÇÃO INSTITUCIONAL

7. FORTALECER AS RELAÇÕES INSTITUCIONAIS COM OS PÚBLICOS ESTRATÉGICOS

8. CONSOLIDAR A REDE NACIONAL DE COMUNICAÇÃO PÚBLICA

#### ALAVANCADORES

9. TER EFICIÊNCIA, EFICÁCIA, EFETIVIDADE E AGILIDADE NOS PROCESSOS CRÍTICOS AO NEGÓCIO

10. INVESTIR EM DESENVOLVIMENTO, TECNOLOGIA E INOVAÇÃO PARA A PRODUÇÃO E DISTRIBUIÇÃO DE CONTEÚDOS

11. GARANTIR A SUSTENTABILIDADE FINANCEIRA DA EBC E DO PROJETO DE FORTALECIMENTO DA COMUNICAÇÃO PÚBLICA

### APRENDIZADO E CRESCIMENTO

12. DESENVOLVER COMPETÊNCIAS MULTIDISCIPLINARES PARA FORTALECIMENTO DA COMUNICAÇÃO PÚBLICA

13. CRIAR UM AMBIENTE COM PESSOAS E EQUIPES ALINHADAS, MOTIVADAS E ORGULHOSAS DE TRABALHAR NA EBC

14. ADOTAR TECNOLOGIAS E FERRAMENTAS QUE AUMENTEM A EFICIÊNCIA E QUALIDADE DA GESTÃO E DAS ATIVIDADES DA EBC

A descrição dos objetivos estratégicos:

### **PERSPECTIVA: Resultados para a Sociedade**

<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO</b>	<b>DESCRIÇÃO</b>
1. Ampliar o conhecimento da sociedade com conteúdos relevantes.	Estimular o desenvolvimento da cidadania e de inclusão social, política, econômica e digital, por meio de conteúdos em múltiplos formatos e plataformas, concedendo espaço para o debate junto à sociedade, e promovendo temas relacionados à discussão de aspectos relevantes de interesse da sociedade.
2. Aumentar, diversificar e fidelizar o público.	Consolidar a presença da Empresa em diversas regiões do país, expandindo e fidelizando o público com ampliação do sinal digital e a entrega de conteúdos em vários formatos e diferentes plataformas, promovendo acesso, inovação e diversidade.

### **PERSPECTIVA: Processos**

#### **TEMA: PRESENÇA E CAPILARIDADE**

<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO</b>	<b>DESCRIÇÃO</b>
3. Construir a identidade e imagem corporativa da EBC e fortalecer suas marcas.	Desenvolver o <i>branding</i> para gestão e fortalecimento da imagem da Empresa, visando à construção do posicionamento da EBC no mercado de comunicação. Como a EBC e seus veículos conquistarão os corações e mentes de cada cidadão no Brasil.
4. Ampliar o alcance e a distribuição de conteúdo.	Ampliar a disponibilidade de acesso e o alcance dos conteúdos da televisão, do rádio e da web, consolidando a presença da EBC e dos veículos, por meio de distribuição própria ou da Rede Nacional de Comunicação Pública, nas diversas regiões do país, para assegurar a ampliação do público.

**TEMA: PRODUÇÃO E PROGRAMAÇÃO DE CONTEÚDO**

OBJETIVO ESTRATÉGICO	DESCRIÇÃO
5. Oferecer conteúdo diversificado e atrativo de forma integrada, interativa e colaborativa.	Ofertar conteúdos multimídia, diversificados e atrativos, de forma interativa com colaboração da sociedade, visando o fortalecimento da produção própria, coprodução e/ou aquisição de conteúdo junto a produtores independentes e demais parceiros no Brasil e no exterior.
6. Preservar e proporcionar acesso e utilização da memória, história e acervo da EBC.	Disponibilizar, preservar e garantir acesso à memória, à história e ao acervo dos veículos da EBC, por meio da digitalização e catalogação dos conteúdos, bem como identificar oportunidade de novos negócios (comercialização).

**TEMA: ATUAÇÃO INSTITUCIONAL**

OBJETIVO ESTRATÉGICO	DESCRIÇÃO
7. Fortalecer as relações institucionais com os públicos estratégicos.	Aprimorar o relacionamento da EBC com o mercado de comunicação, os poderes legislativo e judiciário, as instâncias de Governo (Federal, Estadual e Municipal) e os formadores de opinião junto à sociedade: instituições empresariais, instituições de ciência e tecnologia, conselhos nacionais, movimentos sociais, dentre outros, por meio da definição de direcionamento estratégico para a criação de uma agenda política e institucional da Empresa sistematizada e alinhada à estratégia, considerando os diretores, superintendentes e executivos.
8. Consolidar a Rede Nacional de Comunicação Pública.	Fortalecer a Rede Nacional de Comunicação Pública por meio da construção de um modelo de gestão compartilhado e eficaz de relacionamento e gestão da Rede Parceira, prevendo tecnologia, distribuição, manutenção, padrões técnicos, programação (diferencial), estratégia de posicionamento de mercado, produção de conteúdo jornalístico e artístico e sistema de governança.

**TEMA: ALAVANCADORES DA INOVAÇÃO****OBJETIVO ESTRATÉGICO**

9. Ter eficiência, eficácia, efetividade e agilidade nos processos críticos ao negócio.

**DESCRIÇÃO**

Definir a cadeia de valor e a vinculação dos processos críticos à estratégia, bem como o padrão de eficiência dos processos para assegurar a execução da estratégia, por meio do mapeamento e redesenho dos processos críticos da EBC, para o alcance da maturidade em gestão de processos.

10. Investir em desenvolvimento, tecnologia e inovação para a produção e distribuição de conteúdos.

Promover a inovação de tecnologias e de conceitos aplicada às novas práticas na gestão e na operacionalização das plataformas, para a oferta de conteúdos criativos e interativos e em novos formatos, aliando informação, conhecimento e entretenimento.

11. Garantir a sustentabilidade financeira da EBC e do projeto de fortalecimento da Comunicação Pública.

Garantir a sustentabilidade da Empresa, buscando a qualificação da captação de recursos, com carteira diferenciada de produtos/serviços, e a diversificação das fontes de recursos para ampliar a receita, bem como fomentar a gestão por resultado e a cultura do planejamento alinhado às prioridades estratégicas da Empresa e à implantação da cultura do não desperdício.

**PERSPECTIVA: APRENDIZADO E CRESCIMENTO**

OBJETIVO ESTRATÉGICO	DESCRIÇÃO
12. Desenvolver competências multidisciplinares para fortalecimento da Comunicação Pública.	Desenvolver e valorizar competências e talentos comprometidos com a Comunicação Pública e aptos a enfrentar os novos desafios na forma de fazer Comunicação Pública, hoje impactada pelos avanços tecnológicos e pelas mudanças culturais dos hábitos de consumo da informação da sociedade.
13. Criar um ambiente com pessoas e equipes alinhadas, motivadas e orgulhosas de trabalhar na EBC.	Desenvolver estratégias de endomarketing e aprimorar a comunicação interna para o fomento da cultura do pertencimento e orgulho de fazer parte da Empresa, favorecendo, assim, um ambiente diferenciado de trabalho, que permita a colaboração e a inovação, bem como a criação de programas de recompensa e reconhecimento.
14. Adotar tecnologias e ferramentas que aumentem a eficiência e a qualidade da gestão das atividades da Empresa.	Adotar melhores práticas em gestão orientada para resultados, por meio da implantação de Sistema Integrado de Gestão da Empresa (SIG) e de modelos participativos de gestão, contribuindo para a desconcentração e descentralização das informações estratégicas que orientam a tomada de decisão dos gestores da EBC.

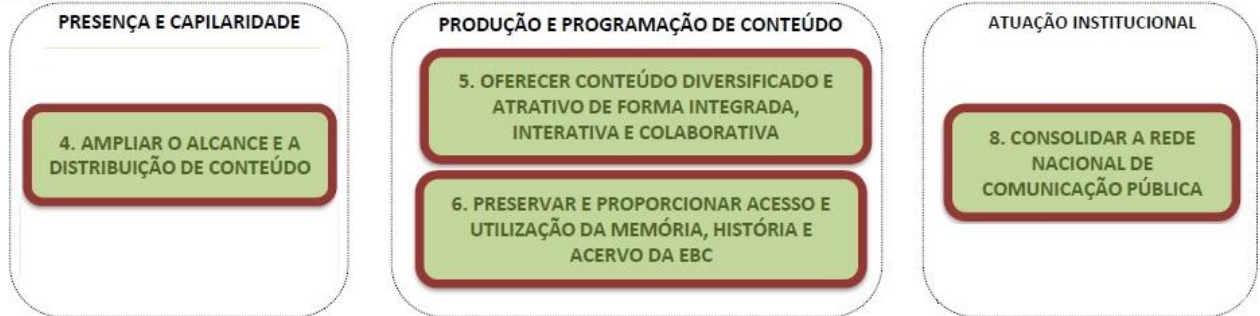
**2.2 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS PRIORITÁRIOS**

A partir da definição do Mapa Estratégico da EBC foram priorizados os Objetivos Estratégicos, que orientarão a elaboração do Plano Plurianual da EBC para 2016/2019, considerando a relevância estratégica, o impacto na sustentabilidade da Empresa e o benefício da política pública da EBC para a sociedade na busca de garantir:

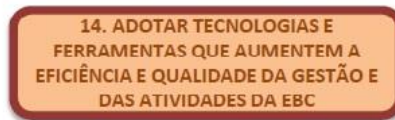
- ✓ FOCO em objetivos com maior impacto nos resultados institucionais.
- ✓ CONCENTRAÇÃO de esforços que geram valor à Empresa.
- ✓ BASE para definição de Projetos Estruturantes e de uma AGENDA ESTRATÉGICA da EBC.

A priorização resultou em cinco Objetivos Estratégicos:

**PROCESSO**



**APRENDIZADO E CRESCIMENTO**



**2.3 INDICADORES DA EBC**

O conjunto de Indicadores da EBC está organizado em Indicadores de Resultados Institucionais e Indicadores de desempenho.

**2.3.1 Indicadores de Resultados Institucionais**

São os indicadores vinculados aos Objetivos Estratégicos da perspectiva Resultados para a Sociedade:

Perspectiva	Indicador	Descrição do Indicador
Resultados para a Sociedade	Índice de reconhecimento por meio de conteúdos premiados;	Mede o reconhecimento dos veículos da EBC por meio dos conteúdos premiados
	Índice de percepção da relevância dos conteúdos da EBC junto à sociedade;	Mede a relevância dos conteúdos dos veículos da EBC para a sociedade.

Perspectiva	Indicador	Descrição do Indicador
	Índices de audiência média do público de TV, Rádio, Web e Agências, observadas as praças de atuação;	Mede a audiência média e o <i>share</i> da TV Brasil de forma global e por praça de atuação  Mede a audiência de ouvinte por minuto para cada Rádio da EBC por praça de atuação.  Mede a audiência de visitantes únicos nos veículos da Web da EBC.
	Índice de percepção de conhecimento dos veículos da EBC junto à sociedade	Mede a percepção de conhecimento da sociedade dos veículos da EBC.

### 2.3.2 Indicadores de Desempenho

São os indicadores vinculados aos Objetivos Estratégicos das perspectivas Processos Internos e Aprendizado e Crescimento, que medem o impacto das ações da EBC no público-alvo.

Perspectiva	Indicador	Descrição do Indicador
Processos Internos	Índice de percepção de imagem e reconhecimento das marcas;	Mede a percepção da imagem e do reconhecimento das marcas EBC;
	Índice de duração média da sessão na Web;	Mede a duração média da sessão na Web;
	Índice de usuários fidelizados na Web;	Mede a fidelização do usuário dos conteúdos da EBC na Web;
	Índice de disponibilidade de acesso ao sinal da TV Brasil em HD;	Mede a disponibilidade de acesso ao sinal em HD da TV Brasil à população brasileira;
	Índice de cobertura internacional do sinal de TV	Mede a cobertura de sinal dos países definidos pelo Itamaraty;
	Índice de conteúdos multiplataformas;	Mede a quantidade (horas) de conteúdos multiplataformas;



Perspectiva	Indicador	Descrição do Indicador
	Índice de conteúdos interativos de TV, Rádio e <i>web</i> ;	Mede o número de conteúdos interativos para TV, Rádio e Web;
	Índice de conteúdos diversificados e atrativos de TV, Rádio e Web;	Mede o número de conteúdos diversificados e atrativos de TV, Rádio e Web;
	Tamanho dos estoques de mídias dos acervos analógicos da EBC;	Mede o tamanho do estoque de mídias dos acervos analógicos da EBC;
	Índice de eficiência na preservação dos acervos digitais da EBC;	Mede a eficiência na preservação dos acervos digitais da EBC;
	Índice de atendimento à pesquisa de acervo;	Mede o atendimento à pesquisas de acervo;
	Índice de digitalização da RNCP/TV;	Mede a quantidade de emissoras parceiras digitais da RNCP/TV;
	Criação da Rede Nacional de Comunicação Pública de Rádio;	Mede a quantidade de emissoras parceiras da RNCP/Rádio;
	Índice de conteúdo oriundo de parceiras com a Rede Nacional de Comunicação Pública/TV;	Mede o total de horas/dia de conteúdos das emissoras parceiras da RNCP/TV exibidos na programação da TV Brasil;
	Índice de conteúdo oriundo de parceiras com a Rede Nacional de Comunicação Pública/Rádio;	Mede o percentual de horas/dia de conteúdos das emissoras parceiras da RNCP/Rádios veiculados na programação das Rádios EBC;
	Índice de maturidade dos processos críticos;	Mede o nível de maturidade dos processos críticos;
	Índice do tempo de execução dos processos críticos;	Mede o tempo de execução dos processos críticos;
	Índice de conformidade dos processos críticos;	Mede a conformidade dos processos críticos;

Perspectiva	Indicador	Descrição do Indicador
	Índice de investimento em tecnologia para produção e distribuição de conteúdos;	Mede o percentual de investimento da empresa em tecnologia para produção e distribuição de conteúdos;
	Índice de investimento em projetos de inovação;	Mede o percentual de investimento da empresa em projetos de inovação;
	Índice de participação da receita própria no total do orçamento;	Mede a participação da receita própria no total do orçamento;
	Relação entre receita comercial e o custo operacional;	Mede a relação entre receita comercial e o custo operacional;

Perspectiva	Indicador	Descrição do Indicador
Aprendizado e Crescimento	Índice de capacitação de empregados;	Mede o número de horas de capacitação por empregado da EBC;
	Índice de capacitação multidisciplinar;	Mede o percentual de colaboradores capacitados;
	Índice de clima organizacional;	Mede o clima organizacional da EBC;
	Índice de rotatividade de empregados;	Mede o índice de rotatividade dos empregados da EBC;
	Índice de recursos investidos em tecnologia;	Mede o percentual de recursos da EBC destinados à tecnologia corporativa;
	Índice de atendimento de sistemas tecnológicos aos processos críticos.	Mede o percentual de sistemas que atendem os processos críticos da Empresa.

## 2.4 PROJETOS ESTRATÉGICOS

Projetos Estratégicos é um conjunto integrado de projetos estruturantes de caráter inovador, com impacto significativo para o alcance da visão da EBC, que contribuem fortemente para a realização dos Objetivos Estratégicos prioritários e com os resultados da estratégia da EBC.

Cada projeto tem o seu foco estratégico, que é relacionado aos principais resultados que proporcionam. Todos eles contribuem também para os dois objetivos estratégicos de resultado que abordam a “ampliação do conhecimento da sociedade com conteúdos relevantes” e o “aumento, diversificação e fidelização do público”, dado que estes fatores são fundamentais para uma mudança de patamar da valorização e relevância da Comunicação Pública para a sociedade.

A EBC priorizou para os próximos oito anos os seguintes projetos estratégicos:

### **RELAÇÃO DE PROJETOS ESTRATÉGICOS**

1. Plano de Revisão e Padronização da Identidade Institucional e Visual da Empresa.
2. Plano de Expansão do Sinal de TV e Rádio
3. Plano de Distribuição sob Demanda.
4. Expansão da Cobertura Jornalística Regional e Internacional
5. Implantação da Política de Conteúdos.
6. Plano de Preservação, Disponibilização e Incentivo à Utilização do Acervo da EBC.
7. Rede Nacional de Comunicação Pública
8. Consolidação da Gestão de Processos
9. Valorização dos Empregados
10. Centro de Pesquisa, Desenvolvimento e Inovação em Comunicação Pública
11. Diversificação da Captação de Receitas Comerciais.
12. Aprimoramento da Gestão do Patrimônio Imobiliário.
13. Modelo de Desenvolvimento e Desempenho de Pessoas.
14. Gestão Estratégica da Tecnologia de Informação e Comunicação.

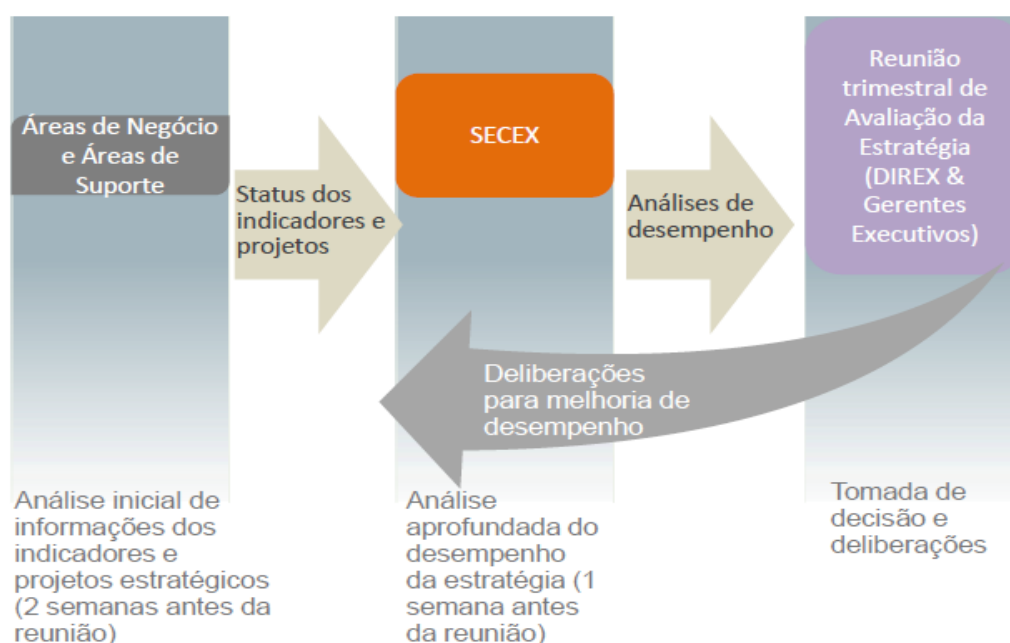
### 3. MONITORAMENTO DA ESTRATÉGIA DA EBC

A Gestão da Estratégia da EBC será realizada por meio de Reuniões de Análise da Estratégia - RAE, com periodicidade trimestral, cujo foco é o monitoramento dos indicadores e metas dos objetivos estratégicos, para as análises e medidas de gestão a serem implementadas para o alcance dos resultados esperados.

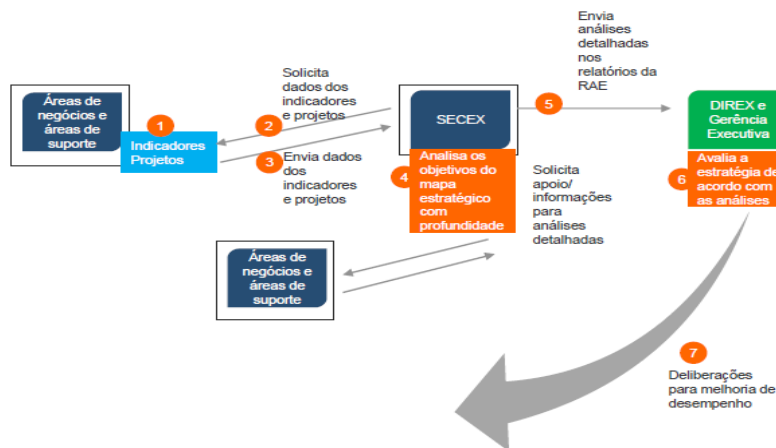
As Reuniões de Análise da Estratégia da EBC terão a seguinte finalidade:

- ✓ Avaliar a evolução dos indicadores e do seu ambiente, dos cenários de atuação, analisar tendências e propor orientações;
- ✓ Avaliar os indicadores de resultados institucionais e os indicadores de desempenho e propor medidas de gestão;
- ✓ Avaliar a evolução dos projetos estratégicos, analisar o desempenho destes projetos (utilizando os indicadores dos projetos) e propor medidas de gestão;
- ✓ Avaliar a necessidade de revisão ou atualização dos objetivos estratégicos, dos indicadores, metas ou projetos estratégicos e propor orientações.

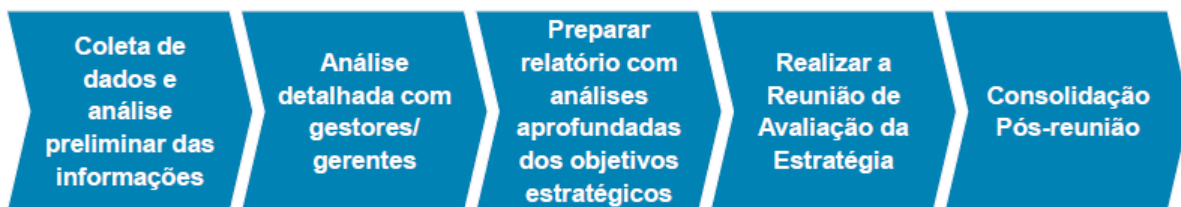
Fluxo da Gestão da Estratégia:



**Detalhamento das relações na Gestão da Estratégia:**



**Processo de execução das Reuniões Estratégicas:**



- ✓ Coleta de dados e análise preliminar das informações: buscar medições dos indicadores e *status* de execução dos projetos estratégicos; realizar uma análise preliminar dos mesmos.

Responsáveis: Analistas de indicadores e Gerentes de Projeto

- ✓ Análise detalhada com gestores/gerentes: aprofundar as análises junto com os Gestores/Gerentes para analisar os objetivos do mapa estratégico de forma integrada, considerando o desempenho dos indicadores e projetos associados a ele.

Responsáveis: SECEX e Gestores/Gerentes

- ✓ Preparação de relatório com análises aprofundadas dos objetivos estratégicos: definir os pontos mais críticos dos objetivos estratégicos para serem discutidos pela liderança.

Responsável: SECEX

- ✓ Realização da Reunião de Avaliação da Estratégia: discutir os pontos críticos para tomada de decisão sobre correções de desempenho.  
Responsáveis: Diretoria, Gerência Executiva e SECEX
- ✓ Consolidação Pós-reunião: registrar decisões e encaminhá-las aos respectivos responsáveis pela sua execução. O acompanhamento será realizado até a próxima Reunião de Avaliação da Estratégia.  
Responsável: SECEX

#### 4. AGENDA DE MUDANÇAS

Para assegurar que as mudanças na estratégia estejam vinculadas a mudanças no planejamento e processo de execução, foi elaborada a Agenda de Mudança abaixo. Nela são apresentadas as situações atuais da EBC e a situação desejada nos próximos oito anos.

