



## RELATÓRIO DA ADMINISTRAÇÃO 2014

Brasília, março de 2015

---

---

## SUMÁRIO

APRESENTAÇÃO .....	5
CONJUNTURA .....	7
ESTRATÉGIA EMPRESARIAL.....	15
GOVERNANÇA CORPORATIVA .....	18
DESEMPENHO ECONÔMICO-FINANCEIRO.....	19
GESTÃO DE PESSOAS.....	22
DESEMPENHO OPERACIONAL .....	25
INOVAÇÃO.....	31
RELAÇÕES INSTITUCIONAIS E GESTÃO DA IMAGEM CORPORATIVA.....	32
ATENDIMENTO AO CIDADÃO .....	33
RESPONSABILIDADE SOCIAL .....	35
PRÊMIOS E RECONHECIMENTOS.....	36
AGRADECIMENTOS.....	39

Em 2014, a Empresa Brasil de Comunicação - EBC atravessou seu primeiro ano sem o apoio do Contrato de Gestão com a Associação de Comunicação Educativa Roquette-Pinto – ACERP. Foi mais um ano difícil para a administração da EBC, que ainda não conseguiu substituir todos os contratos de manutenção que davam suporte às operações da Superintendência do Rio de Janeiro (Sudeste I). Essa passou a ser a tarefa prioritária da Empresa para 2015, junto com a redução dos riscos operacionais relacionados à segurança do trabalho, às instalações prediais e à infraestrutura de tecnologia da informação e de engenharia de radiodifusão.

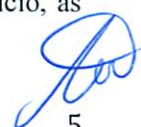
Mesmo com dificuldades operacionais e orçamentárias, a EBC conseguiu realizar mais de 60% do que foi planejado para o exercício. A cobertura dos grandes eventos da copa do mundo e das eleições, a transferência do controle mestre da TV Brasil do Rio de Janeiro para Brasília e a transmissão digital a partir da nova Torre de TV do Distrito Federal, a instituição da Rede Pública de Rádio, a estreia de novos programas, a reestruturação organizacional, a integração de setores para produção de conteúdo multimídia e o lançamento do primeiro edital para contratações pela modalidade do credenciamento, entre outras realizações.

A concentração das atenções da Empresa na execução dos seus Planos Operacionais não impediu que os empregados e gestores se dedicassem, também, à reflexão sobre o futuro das comunicações e das artes e sobre os cenários e tendências que poderiam ter impacto no negócio e nos propósitos da EBC. Essa reflexão resultou em um realinhamento do Plano Estratégico para os próximos oito anos, com a definição de direcionadores, redução e modificação de objetivos, detalhamento de 14 projetos estratégicos e atualização do Mapa Estratégico, indicadores e metas.

A primeira parte deste Relatório de Administração, denominada Conjuntura, reorganiza essa reflexão, trazendo ao presente as perspectivas do futuro e do passado da comunicação pública, para identificar sua vocação (preencher as necessidades do mundo com seus talentos únicos) e definir o seu propósito: “Semear as boas sementes do conhecimento, para germinar e florescer a cidadania e colher democracia e desenvolvimento, em benefício de toda a humanidade”. O texto da Conjuntura segue analisando as dificuldades no processo de institucionalização da EBC, apontando suas fragilidades e potenciais, assim como os riscos e oportunidades para enfrentar os desafios dos próximos anos, que serão decisivos para o futuro da sociedade brasileira.

A segunda parte descreve a Estratégia Empresarial para enfrentar os próximos oito anos. A comunicação pública terá grandes desafios, a partir da desativação do sistema analógico de televisão. Mas a EBC também terá uma grande oportunidade para se consolidar e melhorar sua competitividade. Será preciso reduzir os riscos operacionais e investir na integração para atuação como empresa multimídia moderna, concentrando suas atividades no empacotamento e programação de conteúdos inovadores, interessantes e educativos para a sociedade.

A terceira parte relata o Desempenho Econômico e Financeiro da EBC, que administrou ativos no valor de R\$ 928,8 milhões, em 2014, e teve lucro de R\$ 95,2 milhões, com retorno de 25% sobre o patrimônio líquido. Em 2014, a Empresa retornará dividendos obrigatórios (25%) ao acionista controlador, o Tesouro Nacional, fato que não ocorria desde 2008. A principal razão desse resultado é a aplicação financeira do recolhimento da Contribuição para o Fomento da Radiodifusão Pública – CFRP acima do previsto no orçamento. Na área comercial, a EBC alcançou a receita de R\$ 93,08 milhões, com a comercialização de produtos e serviços. Dadas as peculiaridades desse exercício, as receitas comerciais de venda das linhas de captação da EBC registraram uma queda de 7,3%.





---

A quarta parte trata da Gestão de Pessoas. A EBC finalizou o ano de 2014 com 2.564 empregados, considerando os 213 oriundos de órgãos extintos, cedidos sem ônus. O quadro de empregados foi acrescido de 315 novos concursados em 2014 nas diversas áreas. A distribuição do efetivo de pessoal está concentrada na área operacional, onde estão lotados 67,7% dos empregados. A área de Educação Corporativa passou por reformulações e deverá ter melhores resultados em 2015. A construção da proposta do novo Plano de Carreiras e Remuneração – PCR, instrumento fundamental para qualificação da gestão de pessoas, teve continuidade em 2014. Sua aprovação e implantação serão fundamentais para que a EBC possa atrair, formar e reter talentos, como orienta a Lei que instituiu os princípios e objetivos da Comunicação Pública.

A quinta parte apresenta o Desempenho Operacional da Empresa. Além dos destaques para as coberturas especiais da copa do mundo e das eleições, foi considerada como evento de grande relevância a transferência da emissora geradora de rede (cabeça de rede) do Rio de Janeiro para Brasília. Pela primeira vez uma emissora geradora de rede (cabeça de rede) de TV aberta com emissoras distribuídas por todo o país deixou o eixo Rio-São Paulo. A programação da TV Brasil passou a ser distribuída a partir de Brasília, sede da Empresa, com ganhos de qualidade e controle técnico.

Em 2014, foram exibidos 18.775 programas, sendo 4.400 inéditos. Para permitir o acesso de pessoas com deficiência visual e auditiva à programação da TV Brasil, 8.693 horas da programação foram ao ar com o recurso de *closed caption* (praticamente 100%) e aproximadamente 468 horas, com audiodescrição. As pesquisas de audiência realizadas em seis das principais capitais brasileiras em 2014 indicaram que 32 milhões de pessoas nessas localidades assistiram, por TV aberta, à programação da TV Brasil. A programação direcionada ao público infantil e jovem foi assistida por aproximadamente sete milhões de telespectadores.

O Portal da EBC e os *sites* da TV Brasil e Rádios apresentaram a audiência de 27,6 milhões de visitantes únicos. O Portal atuou na perspectiva de convergência de conteúdos, integrando a produção das plataformas TV, Rádio e *Web*, possibilitando o aproveitamento do potencial de difusão do conteúdo pela internet para mais pessoas. A Agência Brasil respondeu pela distribuição via *web* de 21 mil matérias, 26 reportagens especiais e 15,6 mil fotografias em 2014. O site alcançou 8,5 milhões de visitantes únicos no período e, para atender à demanda internacional, 2,2 mil matérias foram traduzidas para o inglês ou para o espanhol.

A copa do mundo foi o grande destaque da Rede de Rádios. A EBC, por meio da Rádio Nacional, adquiriu os direitos de transmissão dos jogos, na liderança de uma rede de 25 emissoras públicas que se organizaram para este fim, com veiculação de mais de 120 horas de programação. Com o apoio da EBC, foi estruturado no Rio de Janeiro o Centro Aberto de Mídia – CAM, que deu suporte à imprensa mundial que cobriu a copa do mundo.

Na parte final do Relatório, destaque para os prêmios recebidos pelo Projeto Brasil 4D como inovação na TV Digital aberta. Reconhecimento pelo trabalho de demonstração em campo da potencialidade dos sistemas interativos de radiodifusão como canal de diálogo do Estado Brasileiro com as famílias mais pobres do País, por meio da linguagem televisiva. No âmbito da Gestão da Imagem Corporativa, o fato mais relevante foi a realização da 23<sup>a</sup> Conferência Anual da *Public Broadcasters International (PBI)*, no Rio de Janeiro/RJ, que contou com a participação de executivos das principais emissoras públicas de rádio e televisão do mundo. Foi o primeiro evento internacional desse porte organizado pela EBC, que recebeu muitos elogios dos participantes.



---

Esses são os destaques desta prestação de contas que a EBC faz à sociedade e ao seu acionista controlador que a representa. Temos avançado em nossos processos de Governança Corporativa, para transformar este documento em exemplo de transparência e responsabilidade social.

## CONJUNTURA

### IDEIAS NOVAS PARA A COMUNICAÇÃO PÚBLICA

Analistas de Tendências Mundiais avaliam que as indústrias criativas vão se tornar os maiores contribuintes do Desenvolvimento Produtivo Global (GPD) até a metade deste século (Richard Watson, Future Files, 2014). Não apenas as que estão globalizando o lazer e o entretenimento, mas também aquelas que popularizam o acesso a todo tipo de conhecimento. Essa projeção teve forte impacto na composição dos cenários que orientaram o realinhamento do Plano Estratégico da Empresa Brasil de Comunicação - EBC (2012-2022), no segundo semestre de 2014.

Junto com essa projeção, foram consideradas outras tendências que estão em curso, relacionadas diretamente com o negócio das comunicações. O mundo está passando por profundas e rápidas transformações culturais, decorrentes dos avanços tecnológicos, que já alteram a relação das pessoas com os meios de comunicação e a forma delas compreenderem e se relacionarem com um mundo mais digitalizado e conectado, mas ao mesmo tempo mais volatilizado, individualista e personalista.

O modelo de negócios da comunicação comercial está em crise com o avanço da automação e a mudança de hábitos da sociedade, a partir da popularização dos dispositivos móveis. Os meios tradicionais perdem público e receitas. Os conteúdos circulam pela rede de forma cada vez mais multidirecional, com perto de quatro bilhões de assinantes de telefonia celular recebendo e distribuindo conteúdos o tempo todo, de todos os lugares e nos mais diversos formatos.

Com um bilhão de *smartphones* sendo vendidos a cada ano, o mundo poderá ter o dobro de conexões celulares em quatro ou cinco anos. Estima-se que em 2020 o mundo terá mais de sete bilhões de dispositivos conectados à Internet (Instituto Gartner, 2013), demarcando o início de uma nova tecnologia da conectividade entre todas as coisas (Internet das Coisas).

Nesse novo ambiente, se as empresas de mídia não criarem um novo modelo sustentável de negócios, conteúdos qualificados, como os do jornalismo comprometido com os verdadeiros interesses públicos, poderão deixar de existir ou se tornar irrelevantes nos próximos dez anos. Sua sobrevivência dependerá de financiamento da filantropia ou dos Poderes Públicos das Nações, como Política de Estado, tal como propõe o presidente da Universidade de Columbia, Lee Bollinger, ao defender uma agência de notícias financiada pelo governo norte-americano, mas com independência editorial (Columbia Journalism Review, 07/2011).

Da mesma forma, estará em marcha um processo de diluição das culturas nacionais ou regionais, com o fortalecimento de culturas globalizadas, que podem assimilar influências locais, mas estarão predominantemente orientadas a partir dos grandes centros produtores de conteúdos culturais. De acordo com essa tendência, denominada Glocalização (Hong & Song, Glocalization of Social Work Practice, 2010), os fatos locais poderão ter relevância mundial pela sua peculiaridade sociocultural, mas só se estiverem conectados a narrativas ou comportamentos massificados em escala global (o Saci Pererê teria que pertencer à comunidade de jovens bruxos de Harry Potter, por exemplo).

Essa sociedade globalizada que se transforma rapidamente, ameaçando nossa cultura, nosso modo de vida e nossa percepção da realidade é também a que oferece grandes oportunidades para saltos maiores de desenvolvimento com justiça social. Nesse sentido, o investimento na integração entre



---

comunicação e tecnologia é fundamental para uma nação em desenvolvimento não perder outra janela de oportunidade, pois estas são duas ferramentas essenciais para a produção de conhecimento criativo no mundo moderno.

### **Para Inovar é Preciso Educar**

O Brasil pode acelerar seu desenvolvimento se investir nesse mercado. Uma Nação que se propõe a ser Pátria Educadora pode ter avanços econômicos e sociais contínuos e acelerados se semear as boas sementes do conhecimento, para germinar e florescer a cidadania por todo seu território e colher os bons frutos da democracia e do desenvolvimento, em benefício, não apenas de seus cidadãos e cidadãs, mas de toda a humanidade.

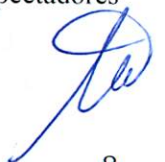
Esse sempre foi o propósito da comunicação pública, desde a instalação da primeira emissora de rádio do País, em 1923. A Rádio Sociedade do Rio de Janeiro foi financiada pela Academia Brasileira de Ciências por iniciativa do antropólogo Edgar Roquette-Pinto, que sonhava em popularizar a Educação, a Cultura e a Ciência por meio das novas tecnologias da Comunicação daquela época: a radiodifusão e o cinema. Mesmo depois de estatizada e transformada na Rádio MEC (Ministério da Educação e Cultura), em 1936, a emissora manteve os princípios e a direção de Roquette-Pinto, que também influenciou a criação do Instituto Nacional de Cinema Educativo (INCA).

Embora o serviço de radiodifusão tenha sido considerado “de interesse nacional e finalidade educacional” desde sua primeira regulamentação (1931), o modelo de negócio sustentado pela propaganda comercial, que foi estabelecido a partir de 1932, degenerou a programação das emissoras para o entretenimento popular. A Rádio Nacional foi fundamental para promover a integração do país, popularizando o futebol, a música brasileira, a radionovela e os programas humorísticos. Mas não cumpriu a finalidade educacional que deveria ter a radiodifusão: combater a desigualdade social, reduzindo a assimetria de acesso ao conhecimento informativo, educativo, cultural, científico e promotor da cidadania.

Os mesmos modelos de negócio e programação foram reproduzidos com a chegada da televisão ao Brasil, em 1950. Apenas no final da década de 1960, durante o regime militar, foi considerada, novamente, a estratégia de utilizar a radiodifusão como canal de disseminação educacional, com a criação da Fundação Centro Brasileiro de Televisão Educativa. A ideia de formar uma Rede Pública de emissoras de rádios e TVs Educativas estaduais e universitárias, concebida pelo educador Gilson Amado, prosperou na década do “Milagre Econômico”, mas desandou junto com a economia do País na década seguinte, após a segunda crise do petróleo e o colapso causado pela dívida internacional.

Com menos recursos para produção de conteúdos e investimentos para renovação e ampliação do parque tecnológico, a FUNTEVÊ e o SINRED não conseguiram acompanhar a concorrência das redes privadas de rádio e televisão e acabaram se tornando um peso para o Estado, que nunca conseguiu consolidar uma Rede Pública. A Assembleia Nacional Constituinte era uma esperança de reversão do modelo na direção, não apenas da democratização dos meios, mas dos propósitos de uma nova Política Nacional de Comunicações, voltada para a construção da cidadania e da justiça social como bases de sustentação da democracia e do desenvolvimento.

Infelizmente, a distribuição de canais de rádio e televisão se tornou moeda política, tendo como consequência uma maior distorção da democracia, ao invés de fortalecimento. A falta de pluralidade levou à demanda social pela TV Pública de âmbito nacional que fosse capaz de formar uma Rede Nacional, independente e democrática, integrada por emissoras que tratassem seus telespectadores como cidadãos e não como meros consumidores ou eleitores.





---

Para atender a essa demanda, expressa na Carta de Brasília do 1º Fórum Nacional das TVs Públicas, o Presidente Lula decidiu criar a EBC, no início do seu segundo mandato. A nova Empresa teria a missão de resgatar e atualizar os ideais de Roquette-Pinto e Gilson Amado, convertendo os meios de comunicação em ferramentas para a popularização da Educação, da Cultura e da Ciência e de promoção da Cidadania.

### **Para Educar é preciso Comunicar**

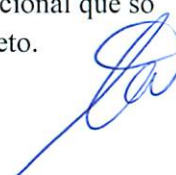
Fundada no mesmo ano em que a invenção do *smartphone* iniciou uma revolução cultural global (2007), a EBC já nasceu vocacionada para ser multimídia. Filha do casamento forçado de uma empresa de comunicação estatal (Empresa Brasileira de Radiodifusão - Radiobrás) com uma Organização Social voltada para a radiodifusão educativa (Associação de Comunicação Educativa Roquette-Pinto - ACERP), a nova empresa pública herdou dessas instituições três geradoras de televisão, em Brasília, Rio de Janeiro e São Luís, e outras sete emissoras de rádio AM, FM e Ondas Curtas, transmitindo para o Rio, Distrito Federal e toda Região Amazônica, incluindo a região da triplíce fronteira de Tabatinga (AM).

Também acompanhavam o pacote duas agências de notícias, que distribuem textos, fotos e boletins sonoros, uma agência de publicidade legal e uma prestadora de serviços conexos à radiodifusão pública, que edita e distribui *clipping* de jornais, revistas, telejornais e rádiojornais, além de produzir, programar e distribuir conteúdos de rádio (Voz do Brasil) e televisão (NBR). Mais recentemente, foram integrados a essa família outra geradora de TV, em São Paulo, um canal de TV Internacional, um Portal Multimídia e a distribuição de conteúdos por redes sociais.

A EBC foi concebida para ser uma empresa pública não dependente do Tesouro Nacional, com autonomia para definir a produção, programação e distribuição de conteúdos no sistema público de radiodifusão, embora fosse supervisionada pela Secretaria de Comunicação Social da Presidência da República (SECOM). Esses conteúdos, no entanto, devem ser orientados por finalidades educativas, artísticas, culturais, informativas, científicas e promotoras da cidadania, a partir de diretrizes indicadas por um Conselho Curador de natureza consultiva e deliberativa, integrado majoritariamente por representantes da sociedade civil. Mas essas finalidades não devem retirar o caráter competitivo dos veículos integrantes do sistema público, que precisam disputar com os demais difusores de comunicação, públicos e privados, o interesse dos ouvintes, telespectadores e internautas.

O desejo de que a EBC conseguisse financiar suas despesas sem necessidade de subvenções diretas do Tesouro Nacional foi frustrado logo nos primeiros meses de sua criação. Sem receita própria ou vinculada suficiente para as despesas básicas, a Empresa teve que passar para a condição de dependente do Orçamento Federal. Outra frustração viria com o questionamento judicial das empresas do setor de telecomunicações sobre a legalidade da Contribuição para o Fomento da Radiodifusão Pública (CFRP), devida por elas e estimada em R\$ 400 milhões por ano, o que daria para financiar a maior parte dos custos da EBC.

As dificuldades iniciais da Empresa não foram apenas de ordem financeira e institucional. Como a criação da EBC foi autorizada por Medida Provisória, nos primeiros seis meses, até a conversão em Lei, obtida após intensa batalha política no Congresso Nacional, houve instabilidade jurídica e administrativa que dificultaram sua institucionalização. A integração de organizações, com missão e cultura distintas, para a constituição de outra organização, também distinta de suas predecessoras, resultou em um choque cultural, administrativo, jurídico, operacional, institucional e geracional que só foi minimizado pelo voluntarismo de pessoas comprometidas com o sucesso daquele projeto.





---

Os primeiros anos foram de intenso trabalho de institucionalização, adaptação a uma nova missão, reestruturação e modernização de instalações precárias, equipamentos defasados ou obsoletos, normas internas e processos de trabalho. O apoio operacional e administrativo da ACERP foi fundamental para vencer gargalos e ganhar agilidade na implantação do projeto. A EBC tinha muita pressa para recuperar 60 anos de atraso da comunicação pública em relação às concorrentes comerciais.

A perspectiva da migração da tecnologia analógica de televisão para a digital estava criando uma janela de oportunidade fundamental para as emissoras públicas alcançarem rapidamente as emissoras comerciais, em padrão técnico e de cobertura. A ideia era reunir todo o campo público de emissoras em um único Operador de Rede de TV Digital para racionalizar os custos de expansão da cobertura, tendo em vista que o Decreto que regulamentou a implantação do novo sistema previa mais quatro canais (Educação, Cultura, Cidadania e do Poder Executivo).

### **Para Comunicar é preciso Investir**

Enquanto esse projeto não avançava, a EBC acelerou seu processo de investimentos, adquirindo centenas de equipamentos modernos, entre câmeras, ilhas de edição, computadores, grades de iluminação, geradores de micro-ondas, exibidores digitais, servidores de processamento e armazenamento de dados, sistemas integrados de gestão de processos (produtivos, operacionais e administrativos), transmissores e unidades móveis. Foram cerca de R\$ 300 milhões investidos em equipamentos e reformas, além de outros R\$ 100 milhões em produção de conteúdos para modernizar e adequar a programação das emissoras aos novos padrões de qualidade. Isso sem contar a adequação da nova sede da Empresa para abrigar toda estrutura operacional de Brasília, que estava dispersa em vários prédios antigos e inapropriados para a instalação de equipamentos modernos. A EBC passaria a integrar em um único espaço físico (Edifício Venâncio 2000) cinco estúdios de televisão, oito de rádio, seis redações (Jornalismo Público, Produção de Rádio, TV Internacional, Web/Multimídia, Serviços de Radiodifusão e Publicidade), duas centrais de *clipagem* (impressa e eletrônica) e uma oficina gráfica (Mídia Impressa).

A necessidade de fazer tudo muito rápido, para tentar consolidar o projeto, foi deixando algumas pontas soltas pelo caminho. Em menos de cinco anos, a Empresa constituiu uma rede pública de televisão com mais de 40 entidades parceiras, com retransmissoras em mais de 700 localidades. Também conseguiu renovar as grades de programação, melhorando a qualidade técnica de conteúdos jornalísticos, infantis, artísticos e educativos, além de melhorar as instalações e adquirir grande parte dos equipamentos necessários para evoluir na qualidade técnica operacional.

No entanto, a falta de um Plano Estratégico, que fosse resultado de profunda reflexão sobre os cenários externos e internos, identificando ameaças e oportunidades, capacidades e vulnerabilidades, fez falta no momento de transição do Governo Lula para o Governo Dilma. Sem um alinhamento de todos os públicos interessados no projeto sobre o melhor rumo a seguir, a gestão da EBC passou por um sério período de instabilidade, agravado pelos cortes orçamentários que comprometeram irremediavelmente o cronograma de investimentos e o ciclo de modernização, necessários para alcançar a competitividade almejada.

Como reflexo disso, a comunicação pública não foi contemplada com um Programa Temático específico na elaboração do Plano Plurianual de Investimentos (PPA-2011/2015). As ações de responsabilidade da EBC foram incorporadas ao Programa Comunicações para o Desenvolvimento, a Inclusão e a Democracia, do Ministério das Comunicações. O projeto do Operador Único da TV Pública Digital foi acolhido, mas sem dotação orçamentária para sua implantação.





---

Por outro lado, um desgaste na parceria com a ACERP acabou ampliando as dificuldades. Não apenas de relacionamento das respectivas Diretorias, mas também por complicações na integração de equipes com culturas diferentes, processos de contratação diferentes, planos de carreira e remuneração diferentes. O ambiente foi se deteriorando mais por causa da indefinição sobre o futuro da ACERP, uma vez que o Congresso Nacional havia limitado em apenas três anos o prazo de vigência do Contrato de Gestão da Empresa com aquela Organização Social (OS).

A realização do primeiro concurso para ingresso de profissionais na EBC, iniciado no segundo semestre de 2011, acabou trazendo um ingrediente a mais de turbulência. O processo selecionou, em geral, perfis com grande potencial, mas pouca experiência profissional. Isso acabou frustrando gestores, que esperavam substituir os contratos temporários de profissionais experientes por concursados com razoável experiência. Esse choque foi agravado pela necessidade dos novos empregados serem treinados e preparados justamente pelos mesmos que seriam substituídos por eles.

### **Para Investir é preciso Planejar**

Com esse cenário, foi iniciado o segundo ciclo de gestão da Empresa, que teria o desafio de avançar no processo de organização institucional e administrativa, restabelecendo a coesão interna e externa, em meio a restrições orçamentárias e substituição radical da força de trabalho. Foi dada prioridade máxima à elaboração de um Plano Estratégico que visualizasse objetivos de longo prazo (até 2022, centenário da primeira transmissão radiofônica oficial no Brasil), de maneira que as necessidades e demandas reprimidas fossem organizadas em um cronograma com resultados e metas claras e amplamente conhecidas.

Em paralelo ao trabalho de planejamento, foram empreendidas ações de curto prazo, tendo como prioridade a preparação da EBC para absorver todas as atividades até então realizadas por empregados com contratos temporários e pela ACERP, para que tivessem o menor impacto possível na continuidade das operações. Além disso, era preciso acelerar a conclusão de todos os projetos estratégicos que tivessem repercussão na qualidade técnica e operacional de produção, empacotamento, programação e distribuição dos conteúdos, bem como na melhoria das condições de trabalho.

Renegociado o prazo de vigência do Contrato de Gestão com ACERP, a EBC teria mais dois anos para fazer a transição de um modelo misto de gestão, com razoável flexibilidade e agilidade, para outro unificado e mais normatizado, rígido e moroso. O prazo parecia suficiente, mas os desafios foram subestimados.

Elaborado com ampla participação de gestores, conselheiros e empregados, o Plano Estratégico demorou mais do que o previsto para ser concluído, empurrando o cronograma de reestruturação interna. Esse atraso prejudicou a organização do difícil processo de substituição de metade da força de trabalho naquele curto período (temporários, empregados da ACERP, livre provimento da extinta Radiobrás e estatutários da extinta Fundação Roquette-Pinto).

Os desafios de curto prazo eram grandes, mas a Direção da EBC manteve a convicção de que a construção de um novo modelo de gestão não poderia esperar os problemas imediatos serem resolvidos. As avaliações do planejamento estratégico apontavam para a necessidade de reorganizar a Empresa tendo como base a integração dos processos de produção, empacotamento, programação e distribuição de conteúdos, ao invés do tradicional modelo de organização por plataforma de distribuição.

Uma empresa multimídia moderna precisa planejar seus projetos e ações de forma integrada e multiplataforma. O núcleo das atividades deveria estar no empacotamento e programação, etapas do



---

processo onde toda a operação pode ser controlada, da criação ou pauta à programação para distribuição, com o devido acompanhamento da produção e da edição. A Missão de “criar e difundir conteúdos que contribuam para a formação crítica das pessoas” pode ser efetivamente cumprida operando apenas esse núcleo e mantendo parte de suas operações na produção e distribuição do que for considerado estratégico ou essencial para afirmação de sua identidade.

### **Para Planejar é preciso Organizar**

Para ter mais funcionalidade e maior agilidade, a Estrutura da EBC foi dividida em três grandes áreas. A Diretoria Geral ficou responsável por coordenar e integrar todas as operações relacionadas com a comunicação pública. A ela foram subordinadas as Diretorias de Jornalismo, Produção Artística e Conteúdo e Programação, além da Superintendência Executiva de Suporte e das Superintendências Regionais.

A Diretoria da Vice Presidência de Gestão e Relacionamento coordenaria toda a área de apoio à produção, desde a captação de receitas e prestação de serviços, à gestão da imagem, comunicação e relações institucionais, tendo como núcleo a gestão financeira, administrativa e de pessoal. Estão subordinadas a ela as Diretorias de Administração, Finanças e Pessoas e de Serviços, além das Superintendências Executivas de Negócios e Marketing e de Relações Institucionais.

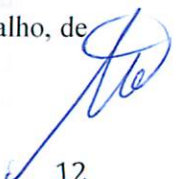
Por fim, coube à Diretoria da Presidência a responsabilidade sobre a gestão estratégica e corporativa. Além de coordenar as áreas de operações e de apoio operacional, ela orienta o alinhamento estratégico, o desenvolvimento organizacional e a doutrina corporativa, por meio da Secretaria Executiva, da Procuradoria Jurídica, da Ouvidoria e da Auditoria Interna, que monitoram projetos, resultados e processos de correição, avaliam a conformidade e apontam desvirtuamentos e riscos, visando o aperfeiçoamento da gestão e da qualidade técnica e operacional da Empresa.

A tarefa de transformar dois aviões antigos em uma espaçonave moderna, em pleno voo, não tem sido fácil. Entre fevereiro de 2013 e março de 2014 ocorreram oito trocas de diretores na área de Gestão. Apesar das dificuldades, está-se conseguindo avançar na modernização da EBC. No campo financeiro, foi criada uma área de negócios para diversificar as receitas. Mesmo não sendo possível ter uma remuneração variável que pudesse premiar o esforço de captação, a Diretoria acredita que a Empresa tem potencial para triplicar suas receitas próprias líquidas.

Uma indicação desse potencial é o interesse despertado pelos conteúdos na mais recente edição do Rio Content Market (2015), a maior feira do audiovisual do Brasil, que integra o calendário mundial do setor. A recém-criada área de Licenciamento da EBC realizou mais de 50 reuniões com emissoras dos mais diversos países, apresentando um catálogo de 32 programas que despertou forte interesse, inclusive em emissoras públicas que historicamente vendem seus conteúdos para a Empresa, como a TV5 da França.

Com a vitória em primeira instância judicial da legalidade da CFRP, boa parte das empresas de telecomunicações passou a recolher a contribuição no ano passado. O aumento substancial dessa receita vinculada não resultou em ampliação do orçamento da EBC, apenas na troca de fontes de receitas orçamentárias, o que gerou um superávit de quase R\$ 500 milhões em 2014.

Mesmo assumindo operações de três praças, com cerca de mil empregados, que estavam sendo mantidas pelo Contrato de Gestão da ACERP até 2013, o orçamento da Empresa tem se mantido estável nos últimos anos, por causa da racionalização de despesas. Mas chegou-se ao limite desse ajuste e ainda é preciso investir em contratações para redução dos riscos de segurança no trabalho, de equipamentos e instalações e de infraestrutura tecnológica.





---

No campo administrativo, foi conseguida uma inovação que poderá ter repercussão favorável em toda Administração Pública. O Tribunal de Contas da União (TCU) reconheceu o Regime Simplificado de Contratações da EBC, que prevê a modalidade de Credenciamento. Estão sendo feitos os primeiros testes desse tipo de contratação, com acompanhamento do TCU. Se houver sucesso, a Empresa ganhará muita agilidade em apoio e reforço de suas operações e também para a prestação de serviços de comunicação a outros órgãos públicos.

Também pode-se considerar uma inovação administrativa a compra da antena digital de TV, em conjunto com outras cinco emissoras de Brasília. Feita sob encomenda na Alemanha, a aquisição possibilitou a economia de recursos públicos e privados, além de equiparar a qualidade técnica de transmissão da TV Brasil com a das principais redes comerciais do País. Esse e outros investimentos feitos para melhorar a qualidade dos sinais das emissoras de rádio e televisão tiveram repercussão no aumento da audiência, mostrando que há demanda para conteúdos que respeitam a inteligência do público.

No campo tecnológico, foi criado o Comitê de Tecnologias da Informação e da Comunicação (CTIC), para envolver todas as áreas da EBC no processo de decisão sobre as prioridades de investimentos. Desse modo foi elaborado o primeiro Plano Diretor de Tecnologias da Informação e da Comunicação (PDTIC) e este ano deverá ser aprovado o Plano Estratégico de Tecnologias da Informação e da Comunicação (PETIC).

Além disso, estão sendo concluídos dois sistemas de integração de processos operacionais e administrativos. O MAM (Gestor de Ativos de Mídia), que vai integrar os acervos digitais da Empresa, e o SIG (Sistema Integrado de Gestão), que reunirá arquivos, processos e informações administrativas em uma mesma base de dados de uso compartilhado por todas as áreas.

No campo da inovação tecnológica, destacam-se os projetos de interatividade na TV Digital, especialmente os testes feitos com aplicativos de serviços públicos para famílias de baixa renda em João Pessoa e no Distrito Federal. Premiado dentro e fora do País, o Projeto Brasil 4D comprovou em campo que é possível construir um novo ciclo de Desenvolvimento com Democracia e Diversidade, tendo como eixo as novas tecnologias digitais.

Para potencializar iniciativas como essa, a EBC está criando um Centro de Pesquisa, Desenvolvimento e Inovação, com apoio da UNESCO. O objetivo é conectar o conhecimento espalhado por escolas, institutos, universidades, laboratórios e fundações, formatando cursos de capacitação e especialização, não apenas para os profissionais da EBC, mas de todas as suas parceiras do campo público, inclusive de países latino-americanos e africanos. O Centro vai possibilitar, além da constituição de uma nova cultura da comunicação pública, a aplicação de ideias e projetos inovadores em laboratórios práticos de linguagens, formatos, técnicas, tecnologias e processos, entre outros.

### **Para Organizar é preciso Focalizar**

A comunicação pública e a EBC têm muitos desafios a enfrentar no médio e longo prazo: 1) ampliar, interiorizar e diversificar seu público, proporcionando experiências integradas, atrativas e participativas; 2) direcionar seu foco estratégico para a oferta de conteúdos multimídia, que podem ser próprios, de parceiros, de colaboradores ou produtores independentes; 3) ter mais agilidade, eficiência, eficácia e efetividade em seus processos críticos, com o necessário suporte tecnológico; 4) qualificar e engajar seus profissionais para disseminar a cultura da inovação, do resultado, da justiça e da meritocracia.

Os próximos quatro anos serão decisivos para o futuro da comunicação pública. O desligamento da TV analógica é uma oportunidade única de conquistar novas audiências, competindo em igualdade



---

com as emissoras comerciais. O avanço do rádio digital vai requerer decisões estratégicas sobre os investimentos em transmissores e equipamentos de ondas médias e curtas. A crise do modelo de negócios dos meios de comunicação comerciais pode favorecer estratégias mais ousadas de expansão da cobertura jornalística, acelerando o processo de conquista e afirmação da credibilidade.

Por outro lado, a EBC corre sérios riscos de decadência e perda de competitividade por falta de investimentos. As restrições orçamentárias dos últimos quatro anos já comprometem o futuro da Empresa. As metas do PPA 2012-2015 não serão alcançadas, assim como as do PDTIC. Mesmo depois do prazo ter sido estendido de dois para três anos, não será possível cumprir nem um terço das ações tecnológicas necessárias para reduzir os riscos operacionais e corporativos e assegurar a qualidade da oferta de conteúdos em todas as plataformas.

Também está em risco a preservação da memória e da história da comunicação pública brasileira. Os projetos de reforma de prédios históricos, como os que abrigavam as Rádios Nacional e MEC, no Rio de Janeiro, foram comprometidos pelos cortes orçamentários. Com a necessidade de desocupá-los para segurança dos empregados, os respectivos acervos ainda não estão nas melhores condições de preservação. A EBC está em busca de parcerias para transformar as instalações dessas emissoras em espaços modernos e acessíveis ao público, criando o Centro de Memória da Comunicação Pública (MEC) e o Museu do Rádio (Nacional).

A gestão de pessoal é outra questão sensível para o futuro da EBC. A Empresa herdou culturas organizacionais distintas e substituiu metade da sua força de trabalho, antes de estabelecer uma cultura própria, adequada à nova missão e aos desafios que tem pela frente, que requerem espírito público, integridade e responsabilidade social.

Por isso, é preciso acelerar o processo de formação, desenvolvimento e motivação de seus profissionais e instituir um Plano de Carreira e Remuneração (PCR) mais próximo do modelo das empresas de comunicação comerciais. A EBC precisa oferecer uma carreira profissional que seja capaz de atrair, potencializar e reter talentos, estimulando o aperfeiçoamento contínuo, a inovação, a dedicação e a competência. No outro extremo, é desejável ter um Plano de Desligamento Incentivado (PDI) para os empregados mais antigos, que não se adaptarem à nova cultura da cobrança de resultados em benefício da sociedade.

### **Para Focalizar é preciso Liderar**

Se vencer esses desafios, a EBC tem grande potencial e vocação para se tornar uma referência na comunicação multimídia. Pelo lado da informação, poderá qualificar a cobertura jornalística do País como exemplo de neutralidade, pluralidade e diversidade das fontes de informação. No campo da formação, tem condições de colaborar na construção de uma sociedade mais consciente e desenvolvida, apoiando o desenvolvimento educacional, cultural e social, desde a infância, com entretenimento sadio e atraente, especialmente para crianças e adolescentes.

Com projetos inovadores, a comunicação pública pode construir canais de diálogo entre estado e sociedade por meio das tecnologias digitais, além de fomentar a inovação nas economias criativa e do conhecimento, estimulando o desenvolvimento científico e tecnológico de equipamentos, ferramentas, formatos e linguagens de comunicação. Só oito empresas brasileiras estão entre as mil que mais inovam no mundo (Global Innovation 1000 de 2014). A EBC quer e pode entrar nessa lista.

O lema Pátria Educadora pode ser mais do que uma meta de governo. Pode se transformar em um Propósito Nacional. O avanço contínuo e acelerado de uma Nação em direção a um determinado propósito depende da coesão nacional. Se as lideranças do País conseguirem construir uma ampla e forte coesão em torno de objetivos estratégicos claros e pactuados entre todos os agentes envolvidos,



---

públicos e privados, poderá ser construído um grande programa, que coloque as tecnologias digitais como agentes do desenvolvimento com democracia e diversidade (Brasil 4D).

Esse programa precisa reunir todas as ações e projetos relacionados com tecnologias digitais, da infraestrutura ao desenvolvimento, produção e exportação de conteúdos criativos, que estejam dispersos pelos diversos setores governamentais, acadêmicos e privados. A Comunicação e o Conhecimento serão os grandes motores do desenvolvimento neste século. É preciso considerá-los de forma integrada e estratégica, na forma de uma Política Nacional de Comunicação. Todos os setores estão fazendo sua parte sem considerar o todo, como se estivessem remando em um barco redondo no meio de um lago, girando em círculos. O Ministério das Comunicações ou a Casa Civil deveriam coordenar um grupo de trabalho interministerial para discutir essa integração, distribuindo tarefas e apontando rumos.

Nos últimos 12 anos, os governos Lula e Dilma reduziram a desigualdade, tirando os cidadãos e cidadãs mais pobres da escuridão e da miséria do século XIX. Nos próximos quatro anos, o governo Dilma tem a oportunidade de abrir um novo ciclo de redução da desigualdade para conectar todos os brasileiros e brasileiras ao século XXI. Não apenas os dois terços que terão acesso à Banda Larga, mas também o outro terço que terá mais facilidade para se integrar ao mundo digital pela radiodifusão.

## **ESTRATÉGIA EMPRESARIAL**

A Estratégia Empresarial da EBC foi revista em 2014. O processo de absorção das atividades realizadas pela ACERP, por meio do Contrato de Gestão, encerrado em dezembro de 2013, consumiu inteiramente a Empresa, prejudicando o cronograma de execução das ações prioritárias do Plano Estratégico. Os sucessivos cortes orçamentários também dificultaram o alcance dos resultados esperados. Além de aumentar os riscos da obsolescência tecnológica e da perda de competitividade por falta de investimentos.

O realinhamento da Estratégia não alterou os objetivos fundamentais do Plano de 2012: 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; desenvolver os empregados e gestores para atuarem com integridade, honestidade e justiça, capacitando-os e motivando-os a servir a sociedade com resultados efetivos.

O objetivo da revisão foi ajustar o Plano ao 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, 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 definir os projetos estruturantes para o alcance dos resultados esperados.

Do ponto de vista da sociedade, o que se espera dessa Estratégia da EBC é mais acesso a conteúdos multimídia que sejam interessantes e relevantes para ampliar o conhecimento do público sobre o que lhes interessa para viver melhor e ter mais oportunidade na vida. Do ponto de vista da EBC, satisfazer as necessidades da sociedade, ganhando sua confiança e admiração, é o melhor caminho para aumentar, diversificar e fidelizar o público, tornando-se socialmente relevante.





Além do apagão da TV analógica, a Comunicação Pública enfrentará outros desafios decisivos para seu desenvolvimento nos próximos quatro anos. O futuro do rádio digital ainda não está definido e as soluções tanto para transmissão, quanto para recepção sonora podem ser favoráveis ou desfavoráveis ao Sistema Público. Por outro lado, a crise do modelo de negócio dos meios comerciais de comunicação pode oferecer oportunidade para a conquista e a afirmação da credibilidade e qualidade da EBC no mercado da comunicação.

É possível aproveitar essa oportunidade integrando a produção jornalística, a partir do eixo da Agência Brasil. O aumento da credibilidade tornará o jornalismo da EBC uma referência para os demais veículos de informação. Assim, investir na infraestrutura de internet será fundamental para alcançar o público jovem e posicionar o Portal da EBC entre os cinco *sites* brasileiros de comunicação mais acessados. Com melhoria da qualidade de transmissão e dos conteúdos programados, é possível triplicar a audiência da TV Brasil para disputar o quarto lugar entre as redes de TV aberta do País. É necessário investir, também, no projeto de ampliação do alcance e consolidação da Rede Pública de Rádio.

Para alcançar esses resultados, a Estratégia Empresarial definida em 2014 considera o empacotamento e a programação como núcleo das atividades de operações da Empresa. As atividades de produção devem se concentrar aos 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 serviços completos de distribuição, inclusive de radiodifusão, se for esta, a melhor forma de ampliar o alcance.

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 deseja afirmar junto ao mercado:

Credibilidade  
Qualidade técnica  
Estímulo à cidadania  
Acesso

Diversidade  
Regionalização de conteúdo  
Inovação  
Pluralidade



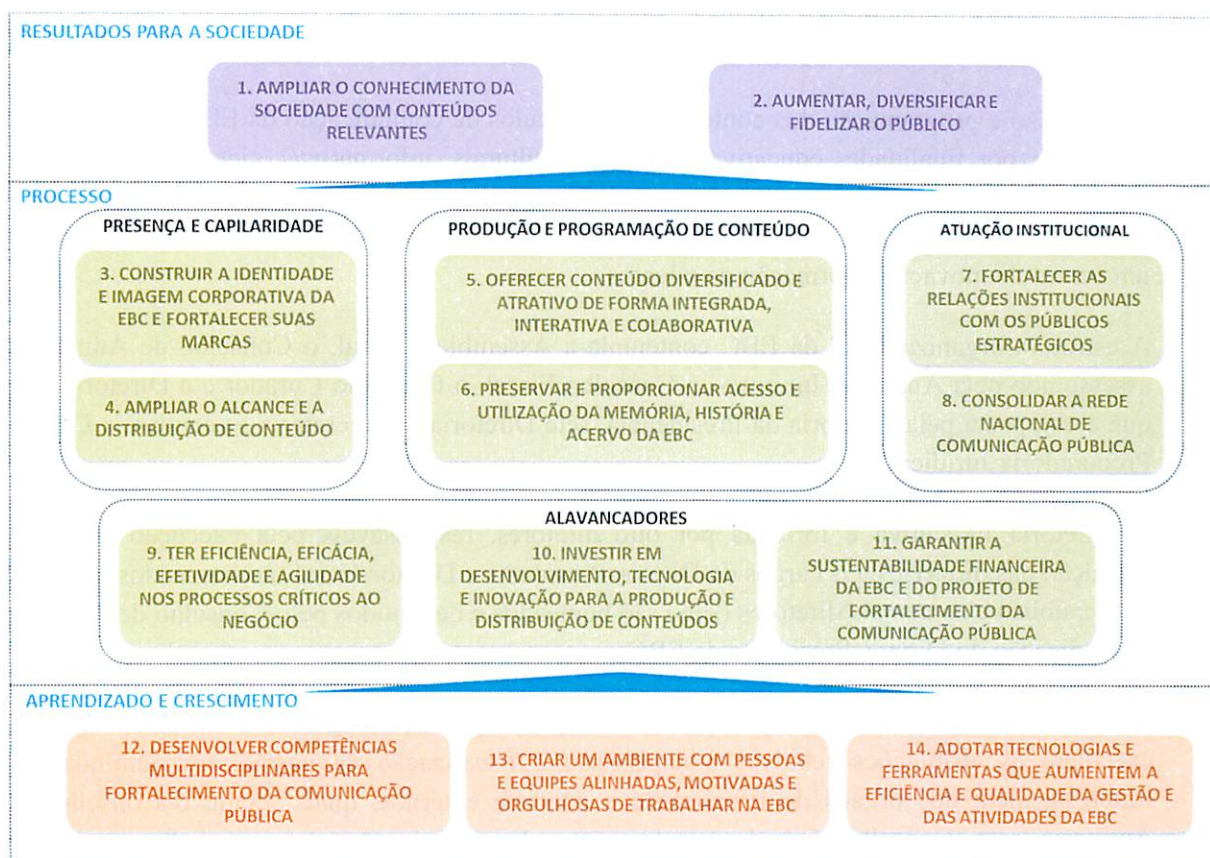


A “Cultura” que se quer consolidar internamente:

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



O primeiro objetivo de resultado tem como propósito transformar a EBC em um vetor de desenvolvimento da cidadania e de inclusão social, política, econômica e digital, por meio de conteúdos em múltiplos formatos e plataformas. O segundo, consolidar a presença da Empresa nas diversas regiões do País, fidelizando o público com a ampliação do sinal digital e a entrega de conteúdos em vários formatos e diferentes plataformas. As atividades centrais relacionadas à perspectiva de resultados são: programação inovadora e produção integrada em multiplataforma.

A estratégia é decorrente da segmentação dos produtos e serviços ofertados pela EBC e é definida por um conjunto de objetivos, prioridades e metas, que serão desdobrados nos respectivos Planos Táticos



---

Plurianuais e Planos Operacionais da Empresa. Entre os Planos Táticos que serão elaborados para o horizonte de médio prazo, destacam-se o mercadológico, o financeiro, o de pessoal, o organizacional, o institucional, o de produção, o de programação e o de distribuição.

## GOVERNANÇA CORPORATIVA

O princípio da complementaridade dos sistemas de radiodifusão, formado pelo privado, público e estatal, contido no art. 223 da Constituição Federal de 1988, orientou a criação da EBC, como empresa responsável pela dimensão da comunicação pública.

A Empresa Brasil de Comunicação S.A. – EBC foi instituída em 24 de outubro de 2007, pelo Decreto nº 6.246/2007, com base na MP nº 398, posteriormente convertida pelo Congresso Nacional na Lei nº 11.652/2008, para implantar e operar as emissoras de rádio e televisão do Governo Federal e formar uma Rede Nacional de Comunicação Pública, com o objetivo de desenvolver a consciência crítica das pessoas e contribuir para a construção da cidadania, a consolidação da democracia e a participação social nos debates públicos relevantes. Além disso, apoiar processos de inclusão social e socialização da produção e difusão de conhecimento, garantindo espaços para produções regionais e independentes.

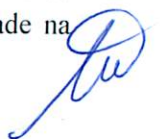
A produção e programação dos conteúdos dos veículos de comunicação da EBC devem, portanto, ser orientadas por finalidades educativas, artísticas, culturais, informativas, científicas e promotoras da cidadania, sem deixar de ser interessantes e atrativas, buscando a máxima qualidade com o desenvolvimento de linguagens e formatos criativos e inovadores, para que a Empresa se constitua em um centro de inovação e formação de talentos.

A estrutura organizacional da EBC contempla a Assembleia Geral, o Conselho de Administração – assessorado pela Auditoria Interna -, o Conselho Fiscal, o Conselho Curador e a Diretoria Executiva, que é composta pela Diretoria da Presidência, sete Diretorias, a Secretaria Executiva, a Ouvidoria e a Procuradoria Jurídica.

A Diretoria Executiva é formada por oito diretores, responsáveis pela execução da estratégia e definição das diretrizes. Os cargos de Diretor-Presidente e Diretor-Geral são nomeados pelo Presidente da República e os demais diretores (seis) são nomeados e destituídos pelo Conselho de Administração, por indicação do Diretor-Presidente da EBC.

Alinhada à boa prática de governança, a instituição dispõe de colegiados e unidades específicas que executam as atribuições relativas à supervisão e fiscalização da gestão dos administradores da Empresa, além dos órgãos de fiscalização e controle externos, quais sejam, o Conselho Fiscal, a Auditoria e o Conselho Curador, instrumento de participação da sociedade, responsável por acompanhar e fiscalizar a veiculação da programação das plataformas de radiodifusão e *web*.

Houve avanços na implantação das melhores práticas de governança corporativa, com a definição de novos padrões e instrumentos de apoio à tomada de decisão pelos órgãos que compõem a governança corporativa da EBC – Diretoria Executiva, Conselhos de Administração e Fiscal. Em 2014, foi definida uma estratégia inovadora para as reuniões da Diretoria Executiva: passou-se a realizar reuniões itinerantes nas regionais. Foram realizadas 60 reuniões da Diretoria Executiva em 2014, sendo 47 em Brasília/DF, 7 no Rio de Janeiro, 4 em São Paulo e 2 no Maranhão, com o intuito de adquirir conhecimento das diferentes realidades, aproximar-se dos empregados e dar celeridade na solução dos desafios.





---

A EBC realizou esforços no sentido de melhor atender aos seus Conselhos, com a produção de documentos consubstanciados para dar segurança na tomada de decisão, além do aprimoramento dos registros e guarda dos documentos oficiais da Empresa.

Em consonância com o princípio da transparência ativa, foram divulgadas, no Portal da EBC, as atas das reuniões do Conselho de Administração. Além disso, a área iniciou a produção de conteúdo para o Portal referente à Governança Corporativa.

Outra iniciativa para estabelecer uma melhor comunicação com a sociedade foi o lançamento, no Portal da Empresa, da página “EBC para a Sociedade”, que tornou públicas informações relevantes sobre a Empresa, sua atuação estratégica e os principais números de 2014. O conteúdo foi ofertado em diversos formatos, entre vídeos, infográficos, áudios e textos, e é uma forma de prestar contas ao cidadão.

Entre os principais resultados das atividades realizadas pela Procuradoria Jurídica em 2014 destacam-se a consolidação das decisões judiciais sobre a Contribuição para Fomento da Radiodifusão Pública (CFRP), a consolidação jurídica da reversibilidade de bens do contrato de gestão da ACERP, finalizado em 2013, e o recolhimento de direitos autorais em juízo pela EBC. A PROJU também garantiu o suporte jurídico necessário para a consolidação do credenciamento como instrumento de contratação da EBC. Merece ainda registro a crescente redução de riscos da EBC, especialmente os de natureza fiscal, quando efetivamente, nas ações trabalhistas, foram pagos em 2014 apenas 20% dos valores inicialmente pleiteados em juízo pelas partes autoras das ações trabalhistas. Vale ressaltar que a nova estrutura organizacional prevê um processo específico direcionado à gestão de riscos, a ser implantado no ano de 2015.

Nos últimos três anos a Empresa tem buscado desenvolver a cultura da qualidade, da inovação e da gestão por resultados para aprimorar sua governança e sua gestão corporativa.

## **DESEMPENHO ECONÔMICO-FINANCEIRO**

A EBC administrou ativos no valor de R\$ 928,8 milhões, destacando-se neste grupo o disponível, referente a aplicações financeiras, com R\$ 563,4 milhões, o imobilizado, com R\$ 165,4 milhões e o intangível, com R\$ 109,9 milhões. Constitui relevância ao ativo intangível a aquisição de obras audiovisuais que, no exercício, teve crescimento de 27,4% em relação ao ano de 2013.

O patrimônio líquido em 2013 somou R\$ 337,7 milhões e em 2014 cresceu 23,4%, contabilizando R\$ 416,9 milhões.

O lucro auferido em 2014, R\$ 95,2 milhões, obteve retorno de 25% sobre o patrimônio líquido. O lucro, comparado com o resultado de 2013, R\$ 14,6 milhões, apresenta acréscimo de 550%. O crescimento do lucro encontra representatividade na transferência de recursos da Contribuição para o Fomento da Radiodifusão Pública, no valor de R\$ R\$ 496,1 milhões, somente para fins de aplicação financeira, na forma que disciplina o Art. 5º-A da Medida Provisória nº 2.170-36/2001, alterado pelo Art. 12, da Lei nº 12.833, de 2013. Essa transferência gerou rendimentos de R\$ 35 milhões e a apropriação de receitas que se destinam a Restos a Pagar Não Processados neste exercício, no valor aproximado de R\$ 50,7 milhões.





Os índices de liquidez geral, liquidez corrente e liquidez seca demonstram que a EBC tem uma situação confortável de solvência, tendo capacidade suficiente para honrar seus compromissos econômico-financeiros.

O elevado índice de imobilização apresentado deve-se principalmente à necessidade de manutenção e modernização da infraestrutura operacional da Empresa.

ÍNDICES	2013	2014
Participação de capitais de terceiros (endividamento)	28%	122%
Imobilização do patrimônio líquido	82%	66%
Liquidez geral	1,63	1,28
Liquidez corrente	1,46	1,23
Liquidez seca	1,41	1,22
Rentabilidade do ativo	4%	14%
Rentabilidade do patrimônio líquido	4%	25%

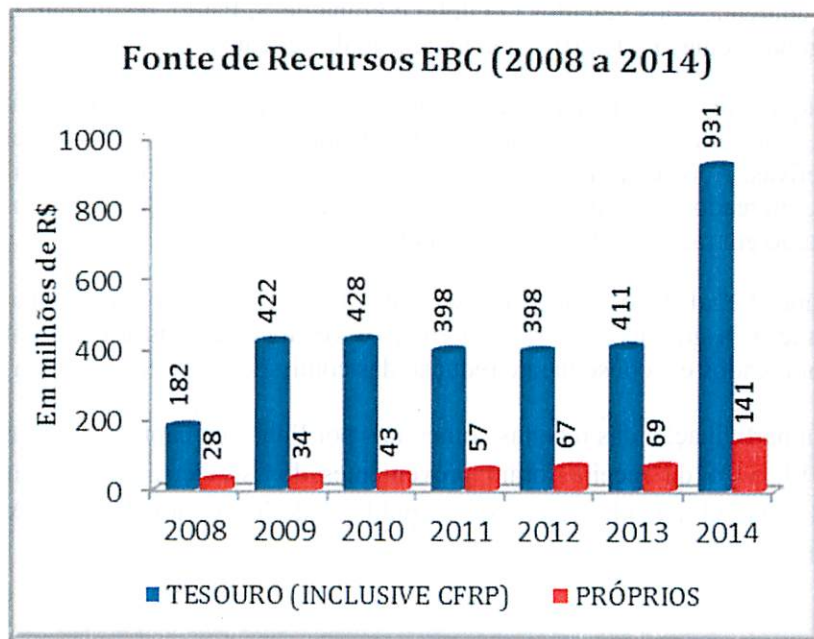
Fonte: SIAFI/EBC

O crescimento de 335,7% no índice de endividamento origina-se do valor de R\$ 396,8 milhões, referentes ao diferimento de receitas oriundas da Contribuição para o Fomento da Radiodifusão Pública. Esse diferimento não se constitui em dívida da Empresa, a sua ocorrência se deve à falta de autorização orçamentária para utilização dos recursos financeiros. Excluindo-se o valor de R\$ 396,8 milhões do passivo circulante, o índice de endividamento resulta em 27% e seria representado, principalmente, pelas obrigações de curto prazo, as quais passarão pela estrutura orçamentária quando do reconhecimento do seu pagamento. Destacam-se neste caso as provisões para férias e indenizações trabalhistas que, no exercício, totalizaram R\$ 12,3 milhões e R\$ 27,1 milhões, respectivamente.

A receita própria faturada foi de R\$ 88,3 milhões e a arrecadada, de R\$ 97,9 milhões. Destaca-se que, deste total, R\$ 41 milhões estão relacionados ao faturamento de exercícios anteriores e R\$ 56,9 milhões, ao exercício de 2014. Esta diferença de R\$ 31,4 milhões (em relação à receita faturada) refere-se a créditos a receber, R\$ 26,5 milhões, a desconto incondicional (comissão de agenciamento), R\$ 2,7 milhões, e, a cancelamentos, R\$ 2,2 milhões.

As receitas próprias realizadas (comercial, financeira e outras) atingiram R\$ 141,6 milhões, equivalentes a 187,5% do valor estipulado no orçamento aprovado. Este resultado foi diretamente influenciado pela aplicação financeira da arrecadação da Contribuição Financeira para o Fomento da Radiodifusão - CFRP na conta única do Tesouro Nacional, que proporcionou rendimentos de R\$ 35,1 milhões.





Fonte: SIAFI/EBC

Em 2014, a EBC alcançou a receita de R\$ 93,08 milhões, com a comercialização de produtos e serviços distribuídos em cinco linhas de captação, conforme demonstra a tabela a seguir. Dadas as peculiaridades desse exercício, as receitas comerciais de venda das linhas de captação da EBC registraram uma queda de 7,3%.

### Linhas de Captação

Linhas de Captação	2013	2014	% Crescimento
Serviços de Radiodifusão - SECOM	48,96	48,02	-1,9%
Publicidade Legal	23,24	22,08	-5,0%
Mídia Impressa/Digital	11,18	6,51	-41,8%
Publicidade Institucional	15,51	12,86	-17,1%
Outros Serviços*	1,42	3,75	164,8%
<b>TOTAL</b>	<b>100,32</b>	<b>93,22</b>	<b>-7,3%</b>

Fonte: DISER/EBC

\* Neste item está incluída a linha de licenciamento de conteúdos da EBC

A linha de Licenciamento obteve resultado melhor do que o registrado em 2013, principalmente em razão do sublicenciamento do campeonato de série C de futebol.

A linha de Apoio Institucional teve uma queda de aproximadamente 17%, em parte pelo forte impacto sofrido pelas restrições legais impostas pelo período eleitoral. No entanto, a linha de captação mais afetada em 2014 foi a que se refere à Mídia Impressa, que passou de um faturamento de R\$ 11 milhões para R\$ 6,5 milhões. Uma queda de mais de 40%, ainda decorrente das perdas de conteúdo de veículos importantes, por força de decisões judiciais.



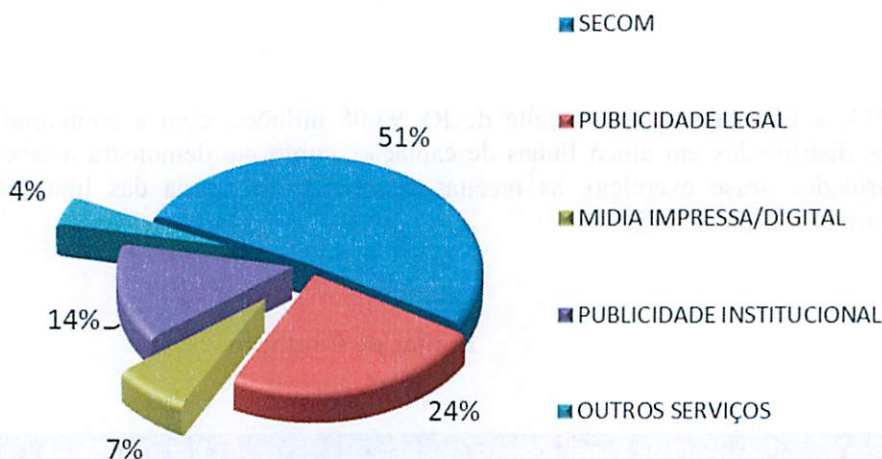
As negociações empreendidas pela EBC com as empresas Infoglobo e Folha da Manhã, detentoras dos direitos dos conteúdos dos veículos O Globo e Folha de S. Paulo, resultaram exitosas e permitiram, a partir do segundo semestre de 2014, a manutenção dos clientes.

Outro destaque foi a unificação dos contratos de serviços de radiodifusão mantidos com a SECOM/PR, com atualização de valores e detalhamento de subprodutos e serviços, além de tabelas claras e objetivas. Após essa unificação, as perdas foram minimizadas, possibilitando à EBC a prática de preços de mercado, e o faturamento anual dessa linha de captação caiu em 1,9%, comparado com 2013, sobretudo em razão da queda da demanda.

A Publicidade Legal teve uma variação de captação de 5% para baixo em 2014, motivada principalmente pela grande concorrência entre os veículos em busca de clientes, o que gerou queda nos preços praticados e a consequente redução das comissões que remuneraram a EBC.

Em relação à participação das receitas comerciais por linhas de captação, no gráfico abaixo destaca-se que, em 2014, 51% da receita foram provenientes dos serviços de radiodifusão prestados para a SECOM, 24% da publicidade legal, 14% da publicidade institucional, 7% da Mídia Impressa e digital e 4% de outros serviços.

#### Participação da Receita por Linha de Captação



Fonte: DISER/EBC

## GESTÃO DE PESSOAS

Em 2014, a EBC contava com 2.564 empregados, sendo 2.055 integrantes do quadro próprio da Empresa, 237 ocupantes de função comissionada sem vínculo com a Administração Pública, 40 ocupantes de função comissionada provenientes de outros órgãos, 8 diretores e 232 empregados cedidos de outros órgãos, sem ocupação de função comissionada da Empresa. Destes últimos, 213 eram empregados oriundos do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão - MPOG que estavam cedidos para a Associação de Comunicação Educativa Roquette-Pinto - ACERP até o final do Contrato de Gestão com a EBC, em 31 de dezembro de 2013.



## Quadro Geral de Pessoal

EMPREGADOS	2013	2014
Efetivos	1.883	2.055
Sem Função Comissionada	1.657	1.800
Com Função Comissionada - EBC	126	189
Com Função Comissionada - FCC	34	0
Cedidos para outros Órgãos.	66	66
Livre Provimento	292	237
Função EBC	161	164
Função FCC	131	73
Cedidos à EBC	49	272
Cedidos à EBC com função comissionada - EBC	23	40
Cedidos à EBC com função comissionada - FCC	12	0
Cedidos à EBC sem função comissionada	14	19
Cedidos à EBC - RJU*	0	213
Diretores	8	8
<b>TOTAL</b>	<b>2.232</b>	<b>2.572</b>

\* Servidores cedidos pelo Ministério do Planejamento não contabilizados para fins de cumprimento do limite de pessoal da EBC.

Fonte: SENIOR/SIGEPE - Posição em 31/12/2014

Dos 2.055 empregados efetivos que a EBC possuía em dezembro de 2014, 1.800 não ocupavam função comissionada, 66 estavam cedidos para outros órgãos da Administração Pública, e 189 estavam nomeados para funções comissionadas da Empresa.

No comparativo com 2013, a Empresa destituiu os 34 empregados efetivos ocupantes de funções comissionadas do tipo FCC, oriundas da estrutura da extinta RADIOBRÁS, conforme previsto no Plano de Extinção aprovado por meio da Resolução DIREX n. 075/2014, de 5 de maio de 2014.

A referida Resolução também autorizou que se procedesse à destituição das funções comissionadas tipo FCC de 12 servidores oriundos de outros órgãos, além de terem sido demitidos, até dezembro de 2014, 58 contratados de livre provimento, reduzindo o quantitativo de 131 para 73, devendo a EBC manter somente 20 desses profissionais no período de janeiro a junho de 2015, desligando-os posteriormente.

O limite de pessoal aprovado pelo Departamento de Coordenação e Governança das Empresas Estatais – DEST, conforme Portaria nº 3, de 6 de fevereiro de 2012 foi de 2.529 empregados. Em 2014 o quantitativo de pessoal da EBC contabilizou 2.359 empregados e mais 213 servidores provenientes do Ministério do Planejamento (não contabilizados para fins de cumprimento do limite de pessoal da EBC), totalizando assim 2.572 empregados. Desta forma, registra-se 170 vagas em aberto, que poderão ser preenchidas por meio de concurso público.



A distribuição do efetivo de pessoal concentra-se na área operacional-finalística da Empresa: dos 2.564 empregados, 1.736 (67,7%) estão lotados na Diretoria-Geral e unidades vinculadas, como Diretoria de Conteúdo e Programação, Diretoria de Produção Artística, Diretoria de Jornalismo e Superintendências Regionais. A Diretoria da Presidência conta com 127 empregados alocados (5%), e a Diretoria da Vice-Presidência de Gestão e Relacionamento agrega 701 profissionais (27,3%), lotados em suas diversas unidades: Gabinete e Superintendência Executiva de Comunicação e Marketing (52 empregados), Diretoria de Administração, Finanças, Pessoas (208 empregados); Diretoria de Serviços (441 empregados, atuando em atividades de captação, operacionais e de prestação de serviços).

A distribuição dos empregados por categoria e por Regional esta apresentada na tabela abaixo:

ÁREA	DF	RJ	SP	MA	AM	RS	TOTAL	%
DIPRE	116	07	03			01	127	5%
DIGER	825	567	169	167	07	01	1.736	68%
DIGEL	662	21	18				701	27%
<b>TOTAL (*)</b>	<b>1.603</b>	<b>595</b>	<b>190</b>	<b>167</b>	<b>07</b>	<b>02</b>	<b>2.564</b>	<b>100%</b>

(\*) Exceto 08 Diretores  
Fonte: SENIOR/SIGEPE

A remuneração fixa do pessoal, somada aos encargos e benefícios, totalizou R\$ 321,3 milhões, destacando-se os benefícios sociais proporcionados aos colaboradores e seus dependentes, no valor de R\$ 46 milhões (Assistência Pré-escolar, Assistência Médica, Auxílio Alimentação e Previdência Privada). Adicionalmente, foram investidos R\$ 935,9 mil em programas de formação, treinamento e desenvolvimento.

Com o objetivo de propiciar bem-estar futuro aos seus empregados, a EBC patrocina o plano de previdência complementar administrado pela BB Previdência. Em 2014, a Empresa alcançou 34% do quadro de empregados associados ao plano de previdência complementar (884 empregados associados).

O quadro de empregados foi acrescido de 315 novos concursados em 2014 nas diversas áreas. Somados aos que ingressaram no ano anterior, sem levar em conta a rotatividade, houve um acréscimo de 1.159 empregados após o concurso de 2011, ampliando o quadro de empregados concursados de 896 para 2.055 em três anos. O acréscimo ocorreu em razão da internalização de atividades antes desempenhadas pela Associação de Comunicação Educativa Roquette-Pinto (ACERP), por meio de contrato de gestão encerrado em dezembro de 2013.

O índice de rotatividade medido em 2014 foi de 16,94% (590 admissões e 227 desligamentos) e retrata a média dos índices de entrada e saída de empregados ocorridos no ano. O índice de rotatividade apurado revela que, em 2014, a EBC pôde contar com aproximadamente 83% da sua força de trabalho durante todo o período, já que o restante foi composto por empregados que tiveram a sua vida profissional na Empresa contabilizada de forma parcial no ano, ou seja, não completaram os 12 meses, ou porque saíram antes, ou porque entraram ao longo do ano.

A Empresa deu continuidade ao processo participativo de construção da proposta do novo Plano de Carreiras e Remuneração – PCR, instrumento fundamental para qualificação da gestão de pessoas.



---

PCR irá possibilitar aos empregados da EBC oportunidades de crescimento profissional e de mobilidade na carreira. Além disso, deverá espelhar as políticas de gestão de pessoas, servindo de referência para as demais ações a serem promovidas pela área de gestão de pessoas, como a avaliação de desempenho e a metodologia de promoção e progressão salarial.

No que se refere à área de Educação Corporativa e de Saúde, Segurança e Qualidade de Vida no Trabalho, a Empresa investiu na Educação Corporativa como forma de proporcionar o desenvolvimento de competências para o aprimoramento profissional dos empregados.

As ações de capacitação em 2014 possibilitaram 5.556 participações, nas modalidades presenciais e a distância, nos níveis técnicos e gerenciais. Além disso, a Empresa contou também com a atuação de empregados especialistas, como multiplicadores e instrutores internos. A média de capacitação por empregado foi de 19,11h.

O Programa de Pós-Graduação atendeu a 21 empregados no apoio à formação de especialistas, com investimento de mais de R\$ 90 mil e o Programa de Bolsa de Idiomas atendeu 18 empregados, com investimento de mais de R\$ 67 mil.

## DESEMPENHO OPERACIONAL

Em 2014, a EBC levou a comunicação pública, por meio de suas emissoras de rádio e televisão aberta, a 3.583 municípios - 64% dos municípios brasileiros -, onde vive 85,6% da população. A programação da TV Brasil foi também disponibilizada para 15 milhões de assinantes de TV a cabo e para aproximadamente 20 milhões de domicílios que recebem o sinal por antena parabólica. A TV Brasil Internacional exibiu conteúdos para 66 países de quatro continentes, atendendo à demanda de informação dos brasileiros que residem no exterior e de países de língua portuguesa.

Durante o ano de 2014, foram distribuídas 140.160 horas de conteúdos informativos, educacionais, artístico, culturais, científicos e de cidadania por seus 16 veículos, nas plataformas TV, Rádio e *Web*.

A TV Brasil exibiu 8.760 horas e 18.775 programas, sendo 4.400 inéditos, em 2014. O ano fechou com 19% da programação ao vivo, sendo os programas do gênero “jornalismo” e “esportivos” responsáveis por esse resultado. A programação inédita representou 42% da exibição do ano.

A produção de conteúdo próprio da EBC respondeu por 32% da exibição da TV Brasil. Dessa produção, 64% são programas jornalísticos e o restante, 36%, são de conteúdo artístico. Os conteúdos licenciados fizeram parte de 33% da programação da TV.

Com relação ao gênero, 32% correspondem a conteúdo “infantojuvenil”, 27% a programas de “cultura, educação, meio ambiente e ciência”, 21% a “jornalismo e esporte”, 13% a “cinema, documentário e dramaturgia” e 7% a temas ligados a “cidadania e direitos humanos”.

O conteúdo nacional representou 74% da exibição do ano, o que significa que para cada quatro horas exibidas, aproximadamente três são de produção nacional e uma é de produção internacional. Com relação à produção de conteúdo independente, a programação da TV Brasil exibiu 17% desse conteúdo, representando mais de três vezes o percentual determinado pela legislação (5%). Da mesma forma, o conteúdo regional contribuiu com 26% da programação, extrapolando o percentual exigido por lei em uma vez e meia (10%).





---

Com o término do contrato de gestão com a Associação de Comunicação Educativa Roquette-Pinto – ACERP em dezembro de 2013, a EBC absorveu as diversas atividades antes desenvolvidas pela organização social, provedora de grande parte da capacidade de realização e exibição das emissoras de TV e rádio, especialmente no centro de produção do Rio de Janeiro. Mais de mil novos empregados se juntaram à Empresa por concurso público, para desempenhar essas atividades.

Como estratégia de reorganização, a Empresa desenvolveu e iniciou a implantação de uma nova estrutura a partir de um modelo capaz de atender às demandas dos novos tempos, como a convergência das mídias e a produção integrada de conteúdos, e, além disso, implantou regionais em São Paulo, Rio de Janeiro, Brasília e Maranhão para descentralizar suas operações.

O novo modelo organizacional promoveu ganhos de racionalidade às áreas técnicas, operacionais e exibidoras, com foco no conteúdo. A implantação da nova organização se estenderá até o primeiro trimestre de 2015.

No âmbito da programação e do conteúdo produzido em 2014 para os veículos da EBC, os destaques foram para os eventos de grande repercussão, como a cobertura da Copa do Mundo 2014, das Eleições Gerais e a realização do Public Broadcasting International (PBI) no Rio de Janeiro/RJ, que contou com a participação de altos executivos de emissoras públicas de televisão de todo o mundo.

A TV Brasil em 2014 registrou três estreias marcantes: o infantil “Igarapé Mágico”, a minissérie “Descalço sobre a Terra Vermelha” e a telenovela angolana “Windeck”. Destacam-se também os especiais “Cinquenta anos do Golpe de 64” e “Tom Jobim” e as estreias da série sobre Direitos Humanos.

A cobertura jornalística foi qualificada com a integração da produção de conteúdos nas plataformas TV, Rádio e Web na Copa do Mundo no Brasil e nas Eleições Gerais. As principais estreias jornalísticas foram os dois jornais diários, em São Paulo e em Brasília, capitais que passaram a contar com noticiários locais, preenchendo as lacunas que faltavam na cobertura dos eventos das cidades e regiões metropolitanas em que a EBC está presente. Além disso, aconteceu também a estreia do programa de entrevistas “Espaço Público”.

Nas Rádios, as ações desenvolvidas em 2014 foram direcionadas ao alinhamento da programação por eixos temáticos. Foram elencadas também como prioridades: o aumento, a diversificação e a fidelização do ouvinte; a ampliação do alcance e distribuição dos conteúdos radiofônicos; o oferecimento de conteúdo diversificado e atrativo de forma integrada, interativa e colaborativa e utilização do acervo das Rádios MEC e Nacional. Com base nos novos eixos temáticos, a programação das sete rádios foi reposicionada, possibilitando melhor segmentação dos conteúdos, redução da competitividade entre emissoras, otimização de recursos técnicos e de equipes.

Na plataforma Web, os *sites* da Agência Brasil e da Radioagência Nacional foram aprimorados, facilitando o acesso aos seus usuários e proporcionando melhor monitoramento da audiência por parte da EBC. As Agências e a Central de Conteúdos tiveram 8,4 milhões de visitantes únicos.

No que diz respeito à audiência da TV Brasil, de acordo com as pesquisas realizadas em seis das principais capitais brasileiras por instituto especializado em medição de audiência, 32 milhões de pessoas assistiram à programação da TV Brasil. A programação direcionada ao público infantil e jovem foi assistida por aproximadamente sete milhões de telespectadores.



---

O Distrito Federal apresentou crescimento de 65,8% em 2014, em relação a 2013. A audiência foi de 0,26% para 0,46%. No período houve crescimento de audiência e participação em todas as faixas horárias. Cinco das seis faixas apresentaram crescimento de 50% ou mais, duas faixas ultrapassaram a marca de 0,50% de audiência média (18h às 22h e 22h às 2h) no intervalo de horas que se convencionou chamar de “prime time” ou “horário nobre”.

A média da audiência em São Paulo foi de 0,10% em 2014, registrando uma variação de 11,1% em relação a 2013 (0,09%). A faixa de 18h às 22h registrou a melhor média de todas as faixas horárias da praça, alcançando o índice de 0,16%.

O Rio de Janeiro apresentou a audiência média de 0,25% em 2014, com variação mínima negativa de 7,41% em relação a 2013 (0,27%).

Em Porto Alegre, as faixas horárias de 2014 ficaram entre 0,14% e 0,23% de audiência média, com a média global da praça em 0,16%. Em Recife, as faixas ultrapassaram 0,50% de audiência média (o horário compreendido entre 6h às 2h), com destaque para a faixa das 10h às 14h, que atingiu 1,30% de audiência média.

Em Salvador, a média da praça foi de 0,56%, com destaque para os horários de 10h às 14h e de 18h às 22h com, respectivamente, 0,76% e 0,75% de audiência média.

A EBC iniciou em 2014 os testes para migração tecnológica da gestão dos acervos para plataformas digitais de gerenciamento de conteúdos. Esta iniciativa contribui para a preservação e acesso aos conteúdos armazenados nos acervos da EBC, pois reduzirá o manuseio dos suportes originais e permitirá a migração das informações que estão em formatos obsoletos e analógicos para suportes digitais, visando o gerenciamento mais eficaz das informações e a ampla difusão dos conteúdos para o público interno da EBC e toda a sociedade.

O novo conceito de Broadcasting Digital, vivenciado pela EBC atualmente, exige mais do que um constante melhoramento dos serviços de Manutenção e Operações de TV. Exige também o aperfeiçoamento das equipes de engenharia no campo técnico e operacional, para a execução de serviços em equipe que necessitem de sinergia para trabalhos complexos.

O aperfeiçoamento, constante ao longo de 2014, da Engenharia de TV de Brasília obteve êxito na execução de serviços complexos e importantes, como a montagem do CAM (Centro Aberto de Mídia) para a Cobertura da Copa do Mundo no Rio de Janeiro, coberturas jornalísticas em todo o território nacional e exterior e a estruturação do *pool* de emissoras para o evento da posse presidencial (primeira transmitida 100% em HD).

Houve êxito também na Manutenção de Equipamentos e Sistemas dentro da Empresa, viabilizando a instalação de quatro controles mestres para o Controle e Gerência de Mídia para Broadcasting da NBR, TV Brasil Local, TV Brasil Rede e TV Web, instalação do parque de antenas para *uplink* de conteúdos da emissora, dentre outros.

Para disponibilizar os conteúdos com qualidade, novos passos foram dados nas áreas ligadas à Engenharia, Sustentação e Desenvolvimento Web. Após incidentes com os *sites* das agências e do Portal EBC no primeiro trimestre, foi implementada solução de distribuição de conteúdo na internet (CDN – Content Delivery Network). O recurso permite capilarizar, por meio de prestadora de serviços contratada, a difusão do conteúdo dos veículos da Plataforma Web, poupando a infraestrutura da EBC e melhorando o desempenho e a experiência do usuário. A medida possibilitou a manutenção dos *sites* no ar durante o *boom* de acessos nos primeiros minutos da apuração das eleições.



---

Já se encontra em fase de implantação o aumento da capacidade do *link* de internet para todas as unidades da EBC, o que possibilitará mais tráfego interno e rapidez e confiabilidade nas postagens.

Nas áreas de Rádio e TV, o ano foi marcado pela transferência da cabeça de rede do Rio de Janeiro para Brasília. Pela primeira vez, uma cabeça de rede de TV aberta, com emissoras espalhadas por todo o país, deixa o eixo Rio-São Paulo. Mais de 100 pessoas se envolveram direta e indiretamente no processo, que começou em setembro/2013 e foi concluído em junho/2014. No dia 10 de junho, foi iniciada a duplicação da programação entre o Rio e Brasília. Nas duas primeiras semanas, para reduzir o risco da operação, o sinal continuou subindo do Rio e teve exibição paralela em Brasília, e nas três semanas subsequentes o sinal subiu de Brasília, duplicado com o Rio.

Para chegar neste passo, foi necessário concluir a reforma do velho prédio da Quadra 701 Sul de Brasília, de onde, hoje, já se operam as exibições de todos os canais de TV da EBC, esvaziando a antiga sede da extinta Radiobrás, na Asa Norte. Também neste ano foram finalizadas as instalações necessárias para trazer para a sede no Venâncio 2000 em Brasília a central técnica integrada das Rádios EBC.

A retomada dos investimentos na produção de conteúdos pelas emissoras da Rede Pública e a criação de um processo para o aprofundamento do relacionamento entre a EBC e suas parceiras regionais foram as principais realizações da área de Rede em 2014. No segundo semestre foram assinados 13 contratos de produção de conteúdo. Com isso, as emissoras associadas à Rede podem ser remuneradas pela entrega de produções para as áreas de conteúdo da EBC. Com esse mecanismo, a Empresa apoia suas parceiras, contribuindo para a redução das assimetrias entre as emissoras públicas e aumentando a participação de conteúdo regional em sua programação.

A realização de encontros setoriais de jornalismo, comunicação institucional, programação, engenharia e operações iniciou um processo de aprofundamento das relações entre a EBC e suas parceiras. Antes limitado ao contato entre os dirigentes das emissoras da Rede, o relacionamento passou a ser feito diretamente entre as áreas responsáveis pela operação da TV Brasil e de suas associadas regionais, facilitando o diálogo e garantindo maior eficácia nos processos comuns.

Em 2014 foram realizados dois Comitês de Rede, reunindo as emissoras regionais. Além das discussões sobre as questões do cotidiano do relacionamento, foram debatidas as modificações na Norma de Rede de TV, com a incorporação de sugestões dos associados. A Gerência Executiva de Rede visionou mais de cem programas produzidos pelas emissoras regionais, com aproveitamento de 30 produções na programação da TV Brasil. Em 2014 foram exibidas 780 horas com programas cedidos pelas emissoras da Rede, o que significa uma média de 2,17 horas diárias de conteúdo regional na grade da TV Brasil. Esse total não inclui os conteúdos produzidos pelas parceiras que integram programas de série exibidos pela TV Brasil.

No exercício de 2014, a Rede Nacional de Comunicação Pública de Televisão manteve seu alcance para 57 geradoras - 9 próprias e 48 parceiras - e 728 retransmissoras de TV, mas foi ampliada a inserção de conteúdos das TVs associadas na programação nacional. Foram exibidas 780 horas com programas cedidos pelas emissoras da Rede, o que significa uma média de 2,17 horas diárias de conteúdo regional na grade da TV Brasil.





## Malha de Transmissão RNCP – TV

Região	Geradoras				Total Região	Retransmissoras		Total Região	Total RNCP/TV
	Próprias		Parceiras			Próprias	Parceiras		
	Analogica	Digital	Analogica	Digital					
Centro-Oeste	1	1	3	-	5	0	34	34	39
Norte	0	0	5	-	5	1	97	98	103
Nordeste	1	0	11	-	12	0	249	249	259
Sul	0	1	4	1	6	3	87	90	96
Sudeste	2	3	24	-	29	7	250	257	286
<b>TOTAL</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>47</b>	<b>1</b>	<b>57</b>	<b>11</b>	<b>717</b>	<b>728</b>	<b>783</b>

Fonte: EBC/Rede

Foi realizado o Segundo Encontro das Rádios Públicas, que discutiu os princípios da elaboração da futura Norma de Rede de Rádio, que deverá ser aprovada em 2015. Embora ainda funcione de modo informal, a Rede Pública de Rádio teve como destaque no ano a transmissão dos jogos da Copa do Mundo de Futebol por 33 emissoras de todo o País.

De acordo com o encontro nacional de rádios públicas, realizado em setembro, em Brasília, a transmissão dos jogos da Copa do Mundo no Brasil foi considerada um sucesso, revitalizando a cobertura esportiva nas emissoras parceiras. Algumas emissoras contaram com novas equipes de esportes para dar suporte às transmissões feitas pela Rádio Nacional. Foram irradiados 149 jogos, gerando um total de 170 horas de programação esportiva, com reportagens feitas pelas parceiras em todas as cidades-sede do torneio.

A Rede de Rádios próprias da EBC é composta por nove rádios (sete emissoras e duas retransmissoras). Além dessas, a Rede engloba 11 canais consignados a parceiros.

## Malha de transmissão da RNCP – Rádios

FREQUÊNCIA Região	AM		FM		OC		Total Região	Não Instaladas	
	Operação		Operação		Operação			Não há parceira	Há parceira
	Própria	Parceira	Própria	Parceira	Própria	Parceira			
Centro-Oeste	2	0	1	2	0	0	5	0	2
Norte	1	0	1	3	1	0	6	9	2
Nordeste	0	0	0	3	0	0	3	1	1
Sul	0	0	0	1	0	0	1	0	1
Sudeste	2	0	1	2	0	0	5	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>5</b>	<b>0</b>	<b>3</b>	<b>11</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>20</b>	<b>10</b>	<b>6</b>

Fonte: EBC/Rede

O Plano Diretor de Tecnologia da Informação (PDTI), instituído a partir de diretrizes do Comitê de Tecnologia da Informação e da Comunicação (CTIC), foi objeto de revisão ordinária semestral entre o fim de 2013 e o início de 2014. Aplicando a metodologia já empregada na sua elaboração, a revisão orientada pela Diretoria Executiva teve como objetivo prolongar a vigência do plano até 2015, em virtude da insuficiência de recursos orçamentários, tendo em vista que os apelos da EBC à Secretária do Orçamento Federal (SOF) não tiveram resultados positivos.



---

Uma das alterações mais importantes foi a incorporação das necessidades, metas e ações da área de Engenharia na documentação e nos artefatos do plano, uma vez que ela responde por recursos tecnológicos aplicados à radiodifusão. Até então, o plano tinha todo o conjunto de ações de tecnologia da informação corporativa, de tecnologia aplicada à plataforma Web e de inovação ligada à Engenharia.

Outra atividade realizada em 2014 foi o apoio à implantação do Sistema Integrado de Gestão (SIG). Vários módulos foram disponibilizados e a previsão é de que todo o projeto seja entregue em 2015.

Na parte de sistemas corporativos, teve seguimento o desenvolvimento do novo Portal da Publicidade Legal (PPL), com a entrega de 30% do sistema. O módulo de gestão de contratos de receita foi entregue. É bom lembrar que a implantação total da ferramenta depende ainda da utilização do sistema SIG. Ao longo do ano, o projeto teve paralisações, em decorrência da priorização dada pelo CTIC para o desenvolvimento de outros sistemas.

A exigência legal do Governo do Distrito Federal - GDF de emissão de nota fiscal eletrônica para serviços a partir do dia 01/04/2014 fez com que fosse necessário remanejar desenvolvedores dedicados ao projeto do novo portal de Publicidade Legal para atender à demanda do GDF.

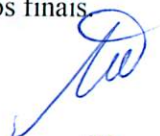
O trabalho de maior repercussão foi o sistema de acompanhamento das Eleições Gerais de outubro. O sistema foi integrado ao sistema do TSE e permitiu à EBC apresentar os resultados da apuração de dois a três minutos antes do resultado oficial, tendo sido utilizado por todos os veículos da Empresa (TV, Rádios e Web) e contribuindo para que o Portal EBC atingisse a marca histórica de mais de 76 mil visitantes simultâneos no *site*.

Nas áreas de sustentação e atendimento ao usuário, a meta do Plano de Trabalho de 2014 que previa zero incidente grave na área não foi alcançada. Seis incidentes graves foram registrados no ambiente de TI da EBC, ocasionando a paralisação de serviços importantes, como sistemas e *sites* de diferentes áreas. As falhas ocorreram por falta ou defasagem de equipamentos, que têm apresentado problemas de recorrentes após o fim do período de garantia.

O 1º semestre foi encerrado com 95% dos serviços e servidores migrados do CPD da Quadra 702 Norte (antiga sede da Radiobrás/EBC) para o CPD do Edifício Venâncio 2000, restando apenas os equipamentos das redes de interconexão entre as unidades da EBC (MPLS Corporativo) e de acesso à internet. Em São Paulo houve a instalação de novos servidores de filtro e distribuição de acesso à internet (*proxy*) e filtro de proteção à rede interna (*firewall*), em decorrência da unidade ter passado a acessar localmente a internet e não depender mais da conexão com Brasília.

Por outro lado, as equipes conseguiram avançar na melhoria de processos. Um dos destaques é a implantação da nova rede de autenticação corporativa, chamada Sinfonia, em substituição à rede herdada da extinta Radiobrás. Pela primeira vez a EBC passou a contar com um único sistema a serviço de toda a Empresa. São Paulo já está 100% na nova rede e Brasília avançou até dezembro para 70%. No Maranhão, 75% dos equipamentos já foram migrados. No Rio de Janeiro acontecerá em 2015.

Com o novo sistema de gerenciamento de usuários da rede, a EBC passou a contar com um cadastro único, integrado ao sistema de gestão de pessoas e com a autenticação em todas as unidades. Além disso, possibilitou maior controle do uso da rede, por permitir a automatização de diversas atividades tais como: instalação e remoção de *softwares* e compartilhamento de recursos com os usuários finais.





---

Para lembrar os usuários, a área de tecnologia da informação e comunicação está sinalizando as estações de trabalho que já fazem parte da rede Sinfonia.

Outra operação bem sucedida foi a instalação da nova versão da ferramenta de e-mails que trouxe novas funcionalidades e a possibilidade de criação 500 novas contas. Além disso, o Comitê de Tecnologia da Informação e Comunicação definiu padrão para a capacidade das caixas postais dos empregados.

Houve avanço na elaboração do planejamento de compras de novos servidores de rede e equipamentos para *streaming* de áudio e vídeo na *web*, além de equipamentos para transmissão de dados, como *switches* e balanceadores de rede. Destaca-se também a terceirização do parque de impressoras de todas as unidades EBC, o que trouxe modernização e agilidade no desenvolvimento das atividades das áreas que fazem uso desses equipamentos.

Na área de gestão de TI, foi priorizada a melhoria dos processos de contratação, com planejamentos orientados a partir da Instrução Normativa IN-04/2010, possibilitando avanços importantes na padronização de estações de trabalho e de *softwares*. Um grupo de trabalho instituído no âmbito do Comitê de Tecnologia da Informação e da Comunicação (CTIC) desenvolveu as linhas para a ação, prevendo revisão do posicionamento de equipamentos de videoconferência, impressoras e ilhas de edição.


O ano terminou com boas notícias para a governança de TI da EBC em relação à sua busca por maturidade nos processos de trabalho, que avançou de forma positiva e significativa, de acordo com o índice iGovTI 2014, divulgado pela Secretaria de Fiscalização de Tecnologia da Informação – SeFTI, do Tribunal de Contas da União. Em 2012, a EBC estava na situação “Inicial”, quando ocupou a 316ª posição dentre os 349 órgãos públicos federais que responderam ao questionário, com 0,28 de índice de governabilidade de TI. Em 2014, a EBC evoluiu para a classificação “Básico”, ocupando a 285ª colocação dentre os 372 pesquisados, com 0,31 de índice.

## INOVAÇÃO

Sob a coordenação da EBC, o projeto Brasil 4D, que ao lado do Programa Nacional de Banda Larga, tem o objetivo de oferecer inclusão social e digital, por intermédio de canais de TV Digital aberta interativa (gratuita) e com o uso de tecnologia Ginga, teve continuidade com um novo piloto em Brasília. Foram beneficiadas 100 famílias cadastradas no programa Bolsa Família.

Em razão dos resultados socioeconômicos alcançados pelo Brasil 4D, nos projetos-piloto de João Pessoa – PB (2013) e de Brasília – DF (2014), a Anatel dispôs que aproximadamente 14 milhões de brasileiros beneficiários do Programa Bolsa Família deverão receber receptores digitais com o uso desta plataforma de radiodifusão digital, contemplados com a interatividade.

Estes equipamentos receptores deverão estar preparados para o uso de tecnologias convergentes de radiodifusão e telefonia celular que permitam aos beneficiários o acesso a informações e a serviços públicos, via aplicativos desenvolvidos para a televisão, promovendo melhoria da qualidade vida, da renda, gerando economia de recursos familiares e, por conseguinte a promoção da cidadania.





---

Essa iniciativa expressou uma contrapartida do Leilão 02/2014 da Anatel que significará a utilização de parte dos R\$ 3,6 bilhões dos recursos arrecadados com a referida modalidade de licitação, desembolsados pelas empresas de telefonia celular vencedoras, cujo objeto é a utilização da faixa de espectro dos 700 MHz, como contrapartida pelo futuro uso da faixa de espectro.

## RELAÇÕES INSTITUCIONAIS E GESTÃO DA IMAGEM CORPORATIVA

A organização da 23ª Conferência da Public Broadcasters International - PBI/Rio 2014 foi estratégica para a EBC. O evento posicionou a EBC e seus veículos no contexto dos radiodifusores públicos internacionais e recebeu 112 participantes de 18 países. A realização do evento teve o objetivo de dar visibilidade à forma como a comunicação pública é feita no Brasil e nos demais países da América Latina, ao trazer palestrantes especialistas que apresentaram aos participantes uma visão diferente do eixo América do Norte-Europa-Ásia.

Na comunicação interna, o lançamento da nova intranet viabilizou um canal fundamental na comunicação da Empresa com o seu público interno e, ainda, o envolvimento na disseminação de informações de duas ações importantes da EBC: o processo participativo de construção da proposta do Plano de Carreira e Remuneração (PCR) e o alinhamento do Plano Estratégico, batizado de EBC 2022 – Harmonizando os instrumentos estratégicos.


A comunicação institucional realizou dois eventos direcionados aos empregados, com os temas "Esportes e Comunicação Pública" e "Cinema e Televisão". Os eventos reuniram especialistas nos temas abordados e possibilitou o debate e a participação de empregados da EBC.

Durante o ano foi intensificado o relacionamento com revistas especializadas e portais bem como com os jornais regionais diários que resultaram em aumento no número de publicações marcando a presença da EBC.

A marca EBC e de seus veículos estiveram presentes em cinco ações de patrocínio. Dos patrocínios realizados em 2014 destacamos: o evento Campus Party, que resultou em um aumento de 50% na audiência no canal de Tecnologia do Portal EBC na semana do evento (13,7 mil visitantes únicos ante 9 mil da semana anterior). No evento, foram firmadas parcerias com o Barco Hacker na região amazônica, SEBRAE, comunidade de *software* livre e produtores de conteúdo. E o patrocínio ao Rio Content Market, que possibilitou a inserção da área de negócio no evento para estabelecer relacionamento junto a produtores e canais de televisão e prospectar clientes para licenciamento de conteúdos da TV Brasil.

Para ampliar sua presença, a EBC participou ainda como apoiadora dos seguintes eventos: Bienal do Livro de Brasília, Mostra do Cinema Infantil de Florianópolis, Latinidades, Cena Contemporânea e Festival de Brasília do Cinema Brasileiro.

As atividades de gestão de marcas tiveram significativo avanço em 2014: foi publicada a Norma de Registro de Marcas, disciplinando internamente a atividade; foi solicitada, junto aos órgãos competentes, a transferência de titularidade das marcas da extinta Radiobrás e da ACERP, assim como a liquidação do passivo existente das marcas dos programas das rádios, da TV Brasil, da NBR e da TV Brasil Internacional.

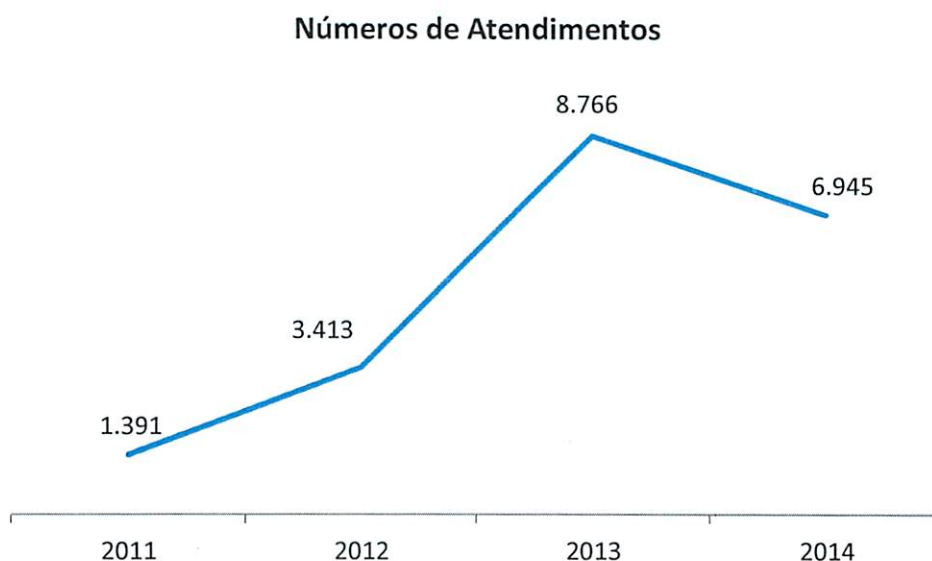




A Ouvidoria é o principal instrumento de controle e participação da sociedade no Sistema Público de Comunicação. Centraliza todas as demandas dos cidadãos e cuida para que sejam respondidas com agilidade e assertividade.

### Número de Atendimentos

Os atendimentos da Ouvidoria às demandas enviadas pelos cidadãos nos anos de 2011 a 2014 estão representados no gráfico abaixo. Foi verificado um crescimento no número de atendimentos de 530% no período de 2011 a 2013. Na comparação dos anos de 2013 e 2014 houve uma queda no número de atendimentos em 21%. O crescimento nos atendimentos da Ouvidoria em 2013 foi fruto da unificação dos múltiplos canais oferecidos ao público para comunicar-se com os veículos da Empresa.



Fonte: NAMBI/E-SIC – Ouvidoria EBC

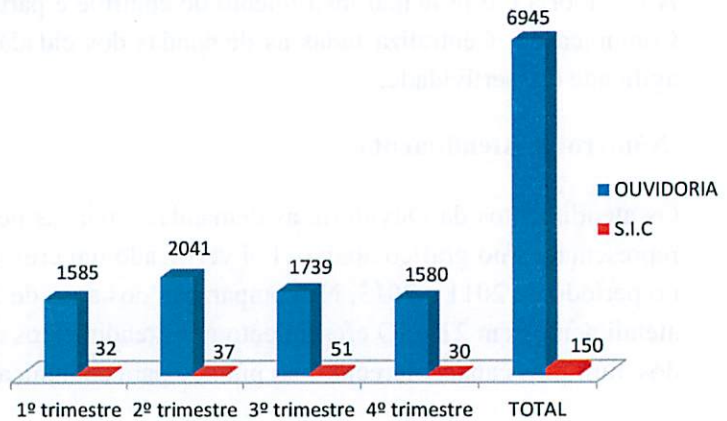
### Atendimento Ouvidoria e SIC- 2014

O atendimento tem dois canais de relacionamento: por meio de formulário na internet (sistema NAMBI), que contempla as manifestações relacionadas aos conteúdos e à programação dos veículos da EBC – a Agência Brasil, o Portal EBC, a Rede de Rádios (7 emissoras e 2 retransmissoras), a Radioagência Nacional, a TV Brasil e a TV Brasil Internacional, além das demandas voltadas para as áreas administrativas da Empresa; e o Serviço de Atendimento ao Cidadão (SIC), implantado na Ouvidoria em 2012 para cumprir as obrigações da Lei de Acesso à Informação – LAI.

Em 2014 a Ouvidoria recebeu sete mil demandas e o Serviço de Informação ao Cidadão – SIC registrou 150 atendimentos, conforme detalhado no gráfico.



## Atendimento Ouvidoria e SIC- 2014

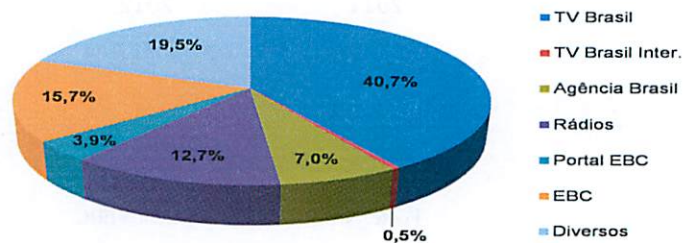


Fonte: NAMBI/E-SIC – Ouvidoria EBC

## Atendimentos por Veículos – 2014

Dos atendimentos registrados na Ouvidoria e SIC, 7.095 foram manifestações direcionadas aos veículos da EBC, dentre estes a TV Brasil (40,7%), a Rede de Rádios (12,7%), e a Agência Brasil (7%), que concentram 60,4% dos atendimentos da Ouvidoria. Os atendimentos por veículos ao longo de 2014 estão distribuídos conforme o Gráfico de Atendimento por Veículo.

## Atendimentos por Veículos – 2014



Fonte: NAMBI e E-

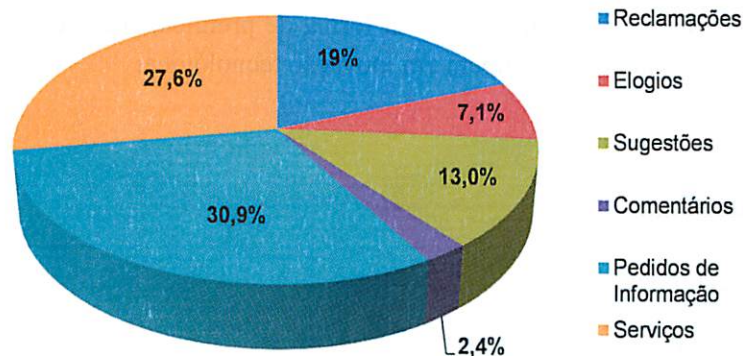
Fonte: NAMBI/E-SIC – Ouvidoria EBC

## Atendimentos por Tipologia das Manifestações - 2014

Vale destacar o comportamento dos atendimentos da Ouvidoria por tipologia das manifestações: 58,5% relativos a pedidos de informação e serviços disponibilizados pelos veículos, 19% para reclamações, 15,4% para sugestões e comentários e 7,1% relacionados a elogios a programas dos diferentes veículos da EBC.



## Atendimentos por Tipologia das Manifestações - 2014



Fonte: NAMBI/E-SIC – Ouvidoria EBC

## RESPONSABILIDADE SOCIAL

O Projeto Reciclar desenvolve ações de sustentabilidade na EBC, em Brasília, desde 2008. Em 2014 foram triturados 15.390 kg, coletados 1.220 kg de papel, 1.580 kg de jornal e 181 unidades de *tonners*, que foram doados à cooperativa de catadores - COOPATIVA.

O Reciclar foi implantado em 2008 para se adequar ao Decreto 5.940/2006, que estabelece que os órgãos públicos devam separar os resíduos produzidos e destiná-los as cooperativas de catadores de materiais recicláveis.

Ao longo do exercício também foram recolhidos 100 kg de pilhas, uma média de 20 kg por semana. A carga recolhida de pilhas foi trocada por ingressos e doados aos empregados da EBC para o evento anual Green Move Festival em Brasília. O Green Move Festival tem como objetivo incentivar a participação popular e gerar energia sustentável com o recolhimento de materiais, que podem poluir e degradar o meio ambiente.

A EBC eliminou aproximadamente seis toneladas de documentos administrativos em 2014. A ação fez parte dos procedimentos de gestão documental iniciados em 2012, que tem como meta classificar todos os documentos de acordo com o tempo de uso, o período de guarda em que a Empresa é obrigada a mantê-los arquivados, e quanto à destinação final (guarda permanente ou eliminação), de acordo com o conteúdo de cada documento.

Além disso, a EBC utiliza, desde 2008, torneiras inteligentes, que diminuem em até 55% a quantidade de água a cada utilização e descargas de caixa acoplada, que, quando acionadas, consomem 50% a



---

menos da quantidade de água dos modelos convencionais. A Empresa utiliza, ainda, telas refletoras nas lâmpadas fluorescentes e aparelhos de ar-condicionado de baixo consumo energético.

## **PRÊMIOS E RECONHECIMENTOS**

Em 2014, a EBC obteve reconhecimento na forma de prêmios, com destaque para prêmios voltados para a produção de conteúdos e também em inovação tecnológica.

### **Prêmios Internacional**

- Inovação Tecnológica

Prêmio Frida 2014 de Inovação

O Projeto Brasil 4D de TV Digital venceu na categoria "Criação e desenvolvimento de capacidades e conteúdos para o Desenvolvimento Humano Sustentável". A premiação é do Fundo Regional para a Inovação Digital na América Latina e no Caribe.

### **Prêmios Nacionais**

- Inovação Tecnológica

Prêmio SET

O Projeto Brasil 4D venceu o prêmio na categoria melhor "Projeto de interatividade para televisão". A premiação é da Sociedade Brasileira de Engenharia de Televisão.

- **Conteúdo**

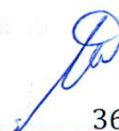
15º Prêmio Imprensa Embratel/Claro

Programa Caminhos da Reportagem "Terra da Poesia" da TV Brasil venceu na categoria Reportagem Cultural.

11ª edição do Prêmio Líbero Badaró de Jornalismo – Revista e Portal Imprensa

Reportagem da Radioagência "A América Latina e o Golpe de 1964 no Brasil" venceu na categoria radiojornalismo.

Prêmio Jornalista Tropical da Sociedade Brasileira de Medicina Tropical (SBMT)





---

Programa Caminhos da Reportagem “Hanseníase, a história que o Brasil não conhece” da TV Brasil venceu na categoria TV.

III Prêmio de Jornalismo da Medtronic

Programa Caminhos da Reportagem “Medicina do futuro: Realidade ou ficção” da TV Brasil venceu na categoria telejornalismo.

4º edição do Prêmio Longevidade de Jornalismo Bradesco Seguros

Programa Caminhos da Reportagem "Velhos idosos, novos desafios", da TV Brasil, conquistou o 2º lugar, na categoria mídia eletrônica (rádio, TV e internet).

IX Prêmio Orgulho Autista

Miguelzinho Martins da Rádio Nacional de Brasília na categoria Imprensa Rádio

Menção Honrosa

36º Prêmio Vladimir Herzog de Anistia e Direitos Humanos

Programa Caminhos da Reportagem “A Pele Negra” da TV Brasil, na categoria documentário.

Prêmio Nacional de Jornalismo sobre Violência de Gênero da Casa da Mulher Catarina e da Rede Feminista de Saúde, Direitos Sexuais e Direitos Reprodutivos.

- Programa Caminhos da Reportagem “A hora da chegada – como nascem os bebês no Brasil?” da TV Brasil.
- Série de matérias sobre a violência doméstica do programa Viva Maria. A jornalista Mara Régia teve seu trabalho reconhecido pelo júri como “hours concours”

30º Troféu Mané Garrincha

André Luiz Mendes recebeu homenagem na categoria Comunicação.

Universidade de Brasília – UNB.

Harrison Reis recebeu o título de Jornalista destaque.

**Prêmios regionais**





---

Prêmio Ministério Público do Trabalho de jornalismo

Programa Caminhos da Reportagem “CLT 70 anos” da TV Brasil venceu na categoria TV, Região Centro Oeste.

Programa Caminhos da Reportagem “Infância Perdida” da TV Brasil venceu na categoria reportagem cinematográfica, Região Centro Oeste.

Finalistas:

59ª edição do Prêmio Esso de Jornalismo

Programa Caminhos da Reportagem “Escola Base – 20 anos depois” na categoria telejornalismo.

11ª edição do Prêmio Líbero Badaró de Jornalismo

Reportagem da Radioagência “Mandiba Vive - O legado de Nelson Mandela para a luta contra o racismo no Brasil” na categoria radiojornalismo.

Programa Caminhos da Reportagem "Vítimas do Conflito Armado na Colômbia" da TV Brasil, na categoria correspondente internacional.

8º Prêmio Allianz Seguros de Jornalismo

Programa Caminhos da Reportagem "Chico Mendes, sua luta e seu legado" da TV Brasil na categoria linguagem audiovisual/telejornalismo.

Programa Caminhos da Reportagem "Desperdício de alimentos, quem paga essa conta?" da TV Brasil na categoria linguagem audiovisual/telejornalismo.

11ª edição do Prêmio Engenho de Comunicação

Programa “Revista Brasil” da Rádio Nacional de Brasília na categoria melhor programa de rádio.





---

## AGRADECIMENTOS

Os resultados ora apresentados refletem o compromisso dos empregados da EBC no sentido de cumprir sua missão estratégica. O esforço conjunto demonstra fidelidade ao pacto selado no processo de gestão da estratégia.

Aos Conselheiros dos conselhos de Administração, Curador e Fiscal nossa gratidão pelas orientações que em 2014 direcionaram a Empresa rumo ao alcance dos seus propósitos.

Os agradecimentos da EBC às emissoras parceiras da Rede Nacional de Comunicação Pública, de rádio e TV que contribuíram para ampliar a presença da Empresa em todo o território nacional.

Aos empregados e gestores, que se empenharam por mais um ano, tanto nas atividades de apoio às operações, quanto na criação, produção, organização, programação e distribuição dos conteúdos que tem contribuído para a formação da consciência crítica dos brasileiros e brasileiras.

Aos ouvintes, telespectadores e visitantes de nossas páginas, assim como aos que participam de forma direta por meio da Ouvidoria, a EBC agradece pelo valor atribuído aos conteúdos ofertados pela programação dos seus veículos, produzidos para fortalecer a comunicação pública e contribuir com a formação crítica das pessoas.

Brasília, 12 de março de 2015.



*Nelson Breve*

Diretor-Presidente – pela Diretoria Executiva  
Empresa Brasil de Comunicação