

**UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS – UNISINOS
UNIDADE ACADÊMICA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM DESIGN
NÍVEL MESTRADO ACADÊMICO**

IGLENHO BURTET BERNARDES

**DESIGN ESTRATÉGICO APLICADO A MÍDIAS TRADICIONAIS:
COMO O DESIGN PODE COLABORAR PARA REPOSICIONAR O RÁDIO NO
AMBIENTE DIGITAL?**

PORTO ALEGRE

2016

IGLENHO BURTET BERNARDES

**DESIGN ESTRATÉGICO APLICADO A MÍDIAS TRADICIONAIS:
COMO O DESIGN PODE COLABORAR PARA REPOSICIONAR O RÁDIO NO
AMBIENTE DIGITAL?**

Dissertação apresentada como requisito parcial para
obtenção do título de Mestre pelo Programa de Pós
Graduação em Design da Universidade do Vale dos
Sinos - Unisinos
Área de Concentração: Design Estratégico

Orientador: Prof. Dr. Gustavo S. de Borba

PORTO ALEGRE

2016

B522d Bernardes, Iglenho Burtet

Design estratégico aplicado a mídias tradicionais : como o design pode colaborar para reposicionar o rádio no ambiente digital? / por Iglenho Burtet Bernardes. – 2016.

107 f. : il., 30 cm.

Dissertação (mestrado) — Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Programa de Pós-Graduação em Design, 2016.

Orientação: Prof. Dr. Gustavo Severo de Borba.

1. Rádio. 2. Design estratégico. 3. Comunicação.
4. Cenários. I. Título.

CDU 7.05:654.195

Catálogo na Fonte:

Bibliotecária Vanessa Borges Nunes - CRB 10/1556

RESUMO

O mercado da comunicação atualmente passa por um período de instabilidade e incerteza, onde os caminhos de continuidade ou de inovação nos negócios das mídias não estão bem claros. Novos processos e práticas digitais redefinem o contexto do rádio, demandando soluções projetuais diferentes das existentes historicamente. É nesse contexto que o presente trabalho foi desenvolvido, buscando avaliar como o design estratégico pode apoiar a projeção de cenários futuros para o rádio. Para alcançar este objetivo, foram realizadas diferentes formas de coleta de dados, destacando-se a busca de benchmarks locais, nacionais e internacionais, e entrevistas com especialistas do rádio. Além disso, o presente autor possui mais de 20 anos de experiência no mercado do rádio, a qual impactou na construção da presente dissertação. A pesquisa desenvolvida teve como resultado a identificação de cenários possíveis para o futuro do rádio, trazendo diferentes perspectivas de uso de tecnologia, do papel do ouvinte e do papel do comunicador. Os cenários projetados foram então utilizados como referência para o desenvolvimento de protótipos, como forma de experimentação e aprendizagem. Os quatro cenários desenvolvidos foram denominados: Rádio Robô, Rádio Expandido, Rádio Parceiro, Talk Radio. Dentre os resultados, cabe ainda destacar que os elementos projetuais foram aplicadas em um processo de planejamento específico para a rádio Atlântida FM, desenvolvendo o conceito de multiplataforma. A presente pesquisa apresenta ainda propostas para a transformação dos ouvintes/usuários em possíveis e relevantes colaboradores culturais.

Palavras-chave: Rádio, Design Estratégico, Comunicação, Cenários

ABSTRACT

The communication market is currently undergoing a period of instability and uncertainty, where the continuity of paths or innovation in the media business are not very clear. New digital processes constantly redefine sectors, impacting the radio industry and demanding new solutions. It is in this context that this work was developed, trying to evaluate how the strategic design can support the design of the future scenarios for the radio. To achieve this objective, different forms of data collecting were used, giving emphasis on the search for benchmarks (local, national and international) and interviews with radio specialists. Moreover, the present author has more than 20 years of experience in the radio market, which impacted in the making of this dissertation. The developed research had as a result the identification of possible scenarios for the future of the radio, bringing different perspectives of technology, role of audience and role of communicator. The scenarios projected were then utilized as reference to the development of prototypes, as a form of experimenting and learning. The four established scenarios were denominated: Robot Radio, Expanded Radio, Partner Radio and Talk Radio. Among the results, it is important to point out that the design prototypes were applied in a process of specific planning for the radio station Atlântida FM, developing a concept of multiplatform. The present research presents proposals for a transformation of the audience in possible and relevant cultural collaborators.

Keywords: Radio, Strategic Design, Communication, Scenarios.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

| | |
|---|----|
| Figura 1: Música física/Música digital..... | 14 |
| Figura 2: Venda de discos/Downloads e streaming..... | 15 |
| Figura 3: Vendas Digitais no Brasil..... | 15 |
| Figura 4: Vendas de Discos de Vinil no Mundo..... | 16 |
| Figura 5: Blue Sky..... | 17 |
| Figura 6: Método..... | 43 |
| Figura 7: Foto do Prédio da BBC em Londres. | 48 |
| Figura 8: Site BBC Radio 1X..... | 49 |
| Figura 9: Figura 9: Figura do site 89FM..... | 51 |
| Figura 10: Publicidade de Show..... | 51 |
| Figura 11: Site da Rádio Gaúcha..... | 53 |
| Figura 12: Padrões adotados pela rádio gaúcha..... | 54 |
| Figura 13: Conceito gráfico de rádio expandindo..... | 54 |
| Figura 14: Equipe de trabalho da blue sky..... | 68 |
| Figura 15: Brainstorming da Blue Sky..... | 69 |
| Figura 16: Associação Semântica..... | 70 |
| Figura 17: Associação por modelos de negócios – 2..... | 70 |
| Figura 18: Apresentação de Slides – 3..... | 71 |
| Figura 19: Estratégias visando experiências ao consumidor..... | 71 |
| Figura 20: Ambiente do Workshop 3..... | 76 |
| Figura 21: Episódio de Apenas um Show..... | 77 |
| Figura 22: Cenário 1 - Rádio Robô - Música online/fim do rádio/algoritmos..... | 77 |
| Figura 23: Cenário 2 - Rádio Expandido – Rádio assume papel de mídia central com braços online..... | 78 |

| | |
|--|----|
| Figura 24: Cenário 3 - Rádio Parceiro – Ideia de rede, conexão de pesso..... | 79 |
| Figura 25: Cenário 4 - Talk Radio – Rádio Falado/Música por especialistas..... | 79 |
| Figura 26: Mapa do Problema – 1 e 2..... | 81 |
| Figura 27: Mapa do Problema – 3..... | 81 |
| Figura 28: Foto das entrevistas – 1..... | 82 |
| Figura 29: Foto das entrevistas – 2..... | 82 |
| Figura 30: Foto Brainstorming Projetual – 1..... | 84 |
| Figura 31: Foto Brainstorming Projetual – 2..... | 84 |
| Figura 32: Foto Brainstorming Projetual – 3..... | 84 |
| Figura 33: Análise da proposta do grupo..... | 86 |
| Figura 34: Análise da proposta do grupo..... | 88 |
| Figura 35: Foto brainstorming proposto pelo grupo 3..... | 90 |

SUMÁRIO

| | | |
|----------|---|-----------|
| 1 | INTRODUÇÃO..... | 9 |
| 1.1 | DEFINIÇÃO DO PROBLEMA..... | 12 |
| 2 | FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA..... | 20 |
| 2.1 | A LINGUAGEM NO MUNDO DIGITAL..... | 20 |
| 2.1.1 | Linguagem, Meio e Mensagem..... | 24 |
| 2.2 | RÁDIO E INTERNET..... | 26 |
| 2.3 | DESIGN ESTRATÉGICO..... | 31 |
| 2.3.1 | A Capacidade de Ver, Prever e Fazer Ver do Design..... | 33 |
| 2.3.2 | Metaprojeto..... | 35 |
| 2.3.3 | Pesquisa Blue Sky..... | 37 |
| 2.3.4 | Cenários..... | 39 |
| 3 | MÉTODO..... | 43 |
| 3.1 | DELINEAMENTO DA PESQUISA..... | 43 |
| 3.2 | UNIDADE DE ESTUDO: RÁDIO ATLÂNTIDA FM – PORTO ALEGRE... | 44 |
| 3.3 | COLETA DE DADOS..... | 44 |
| 3.3.1 | Diagnóstico..... | 45 |
| 3.3.1.1 | Casos de Sucesso (benchmark)..... | 45 |
| 3.3.1.2 | Entrevistas com Especialistas..... | 45 |
| 3.3.1.3 | Pesquisa Blue Sky..... | 46 |
| 3.4 | ANÁLISE DE DADOS..... | 46 |
| 4 | ESTUDO DE CASO..... | 47 |
| 4.1 | APRESENTAÇÃO DA REDE ATLÂNTIDA DE COMUNICAÇÃO – BREVE HISTÓRICO..... | 47 |
| 4.2 | DIAGNÓSTICO..... | 48 |

| | | |
|-----------|--|----|
| 4.2.1 | Melhores Práticas no Setor | 48 |
| 4.2.1.1 | Rádio BBC..... | 48 |
| 4.2.1.2 | Radio 89FM..... | 50 |
| 4.2.1.3 | Rádio Gaúcha..... | 52 |
| 4.2.1.4 | Identificação das Principais Práticas Inovadoras..... | 55 |
| 4.2.2 | Entrevista com Especialistas - compreensão do cenário | 56 |
| 4.2.2.1 | O Futuro do Rádio..... | 56 |
| 4.2.3 | O conteúdo do Rádio no Processo de Convergência | 62 |
| 4.2.4 | Papel do Rádio | 65 |
| 4.2.5 | Perspectivas | 66 |
| 4.3 | BLUE SKY..... | 67 |
| 4.4 | PROPOSIÇÃO PRELIMINAR DOS CENÁRIOS FUTUROS PARA O RÁDIO..... | 72 |
| 4.5 | WORKSHOP PROJETUAL..... | 75 |
| 4.5.1 | Dinâmica do Workshop | 75 |
| 4.5.1.1 | Briefing e Estímulos Iniciais..... | 75 |
| 4.5.1.2 | Apresentação dos Cenários Propostos..... | 77 |
| 4.5.1.2.1 | <i>Cenário Radio Robô</i> | 77 |
| 4.5.1.2.2 | <i>Cenário Rádio Expandido</i> | 78 |
| 4.5.1.2.3 | <i>Cenário Rádio Parceiro</i> | 79 |
| 4.5.1.2.4 | <i>Cenário Rádio Falado</i> | 79 |
| 4.5.2 | Projeção | 80 |
| 4.5.2.1 | Personas..... | 82 |
| 4.5.2.2 | Brainstorming de Ideias Projetuais..... | 83 |
| 4.5.2.3 | Avaliação Global do Workshop e Principais Caminhos Projetuais..... | 92 |
| 4.6 | PROPOSIÇÕES PARA RÁDIO ATLÂNTIDA..... | 94 |

| | |
|--|------------|
| CONCLUSÃO..... | 101 |
| REFERÊNCIAS..... | 104 |
| ANEXO 1 – ENTREVISTA COM CASOS DE SUCESSO DE REPOSICIONAMENTO DO RADIO..... | 107 |

1 INTRODUÇÃO

Desde o surgimento da televisão fala-se no fim do rádio. Com a possibilidade da imagem, antes preto e branco e depois colorida, diariamente na casa das pessoas, este epílogo foi decretado. Entretanto, ao longo do tempo o rádio manteve seu espaço e passou por um processo de reinvenção. Atualmente, com o advento da internet, a discussão sobre o fim do rádio ganha mais força. Segundo Ferrareto (2015), a introdução de novas tecnologias no ambiente comunicacional, por vezes, reveste-se de perspectiva contrária e de teor, até certo ponto, pessimista, tendo ocorrido no passado com a televisão e, mais recentemente, com o advento da telefonia celular, da internet e de seus correlatos, embora com intensidade menor em relação ao rádio se comparado ao impacto destes últimos sobre os meios impressos (Ferrareto, 2015). Pode-se afirmar que vive-se um período de transição. De quebra de paradigmas, de surgimento de novas mídias e tecnologias.

Em sua obra, *Cultura da Convergência* de 2006, Henry Jenkins (2006)¹, fala da retórica da revolução digital que existia nos anos 90, que continha uma suposição implícita, e às vezes explícita, de que os novos meios de comunicação eliminariam os antigos, que a internet substituiria a radiodifusão e que tudo isso permitiria aos consumidores acessar mais facilmente os conteúdos que lhes interessasse. No livro de 1995, *Vida Digital (Being Digital)*, Nicolas Negroponte (1995)² traçava um nítido contraste entre os “velhos meios de comunicação passivos” e os “novos meios de comunicação interativos”, prevendo o colapso da radiodifusão (broadcasting) em favor do narrowcasting (difusão estreita) e da produção midiática sob demanda, destinada a nichos:

Os impérios monolíticos de meios de comunicação de massa estão se dissolvendo numa série de indústrias de fundo de quintal... Os atuais barões das mídias irão se agarrar aos seus impérios centralizados amanhã, na tentativa de mantê-los... As forças combinadas da tecnologia e da natureza humana acabarão por impor a pluralidade com muito mais vigor do que quaisquer leis que o Congresso possa inventar. (NEGROPONTE, 1995).

A partir do texto de Negroponte (1995), pode-se perceber que existem cenários positivos

¹ JENKINS, H. **Cultura da convergência**. São Paulo: Aleph, 2006.

² NEGROPONTE, N. **A Vida digital**. São Paulo: Cia das Letras, 1995.

e negativos não só para o futuro do rádio, como das mídias tradicionais em geral, entenda-se por isso, rádio, televisão, jornais e mercado editorial como um todo. Este trabalho pretende traçar um panorama do mercado das mídias, detendo-se principalmente a questão do rádio FM e em suas dificuldades e facilidades de adaptação ao mundo digital.

De um lado tem-se a perspectiva positiva de jornalistas, especialistas e pessoas do meio radiofônico, que enxergam com bons olhos as mudanças e veem no rádio um veículo mais versátil e compatível com a internet. Programas são disponibilizados em podcasts, playlists são compartilhadas com a audiência, participação dos ouvintes por redes sociais, via twitter, facebook e outras formas de interação nunca foram tão frequentes. Nessa determinada situação fica explícita parte do conceito de Cultura da Convergência proposto por Jenkins (2006)³, onde mídias tradicionais e novas mídias colidem, onde a mídia corporativa e a mídia alternativa se cruzam, onde o poder do produtor de mídia e o poder do consumidor interagem de maneira imprevisível. Por convergência, Jenkins refere-se ao fluxo de conteúdos através de múltiplos suportes midiáticos, a cooperação entre múltiplos mercados midiáticos e ao comportamento migratório de públicos que vão a quase qualquer parte em busca de experiências de entretenimento que desejam. Convergência seria, segundo o autor, a palavra que consegue definir transformações tecnológicas, mercadológicas, culturais e sociais, dependendo de quem está falando ou do que imaginam estar falando. No mundo da convergência das mídias, toda história é importante, toda marca é vendida e todo consumidor é cortejado por múltiplos suportes de mídia.

Em um cenário mais instável, a audiência de rádio FM, unicamente musical caiu bastante nos últimos anos em países como Estados Unidos. Entretanto, no Brasil, tem-se uma tendência de crescimento. Segundo o Ibope Media (2014) a audiência do rádio FM nos últimos oito anos cresceu 14%. O tempo médio dedicado pelo ouvinte ao consumo do meio nas frequências AM e FM também aumentou. Passou de 254 minutos, em 2006, para 264 minutos neste ano, o que representa um incremento de 4%. O consumo de rádio AM teve aumento ainda mais significativo. O tempo médio de audição passou de 202 para 244 minutos, no mesmo período, o que significa aumento de 20%. Na comparação entre os períodos, o tempo gasto exclusivamente com audição de rádio FM cresceu 8%, com 234 e 253 minutos, respectivamente.

³ Ibidem JENKINS, 2006.

A perspectiva de Negroponte (1995), da substituição de tradicionais e conhecidos meios de comunicação por novos, se reflete no contexto norte-americano, onde a previsão é de que os carros nos próximos cinco anos deixem de vir com o rádio de fábrica (Radio Ink, 2013). A opção seria por compartilhamentos de música via streaming e sistemas como Radio Pandora, Rdio e Spotify e Deezer, onde o indivíduo monta sua playlist particular e vai ouvindo no seu carro e o sistema vai mandando músicas de estilos parecidos com aquela que tocou anteriormente. Dentre as inovações mais contemporâneas, cabe destacar o dispositivo Carplay, que recentemente colocou a empresa Apple entre as dez empresas mais inovadoras no setor automobilístico⁴.

O próprio movimento das rádios no Brasil é de completa segmentação. O AM migrando para o FM. As programações, antes musicais, agora são voltadas para esportes, notícias e humor. Ou seja, mesmo com o crescimento da audiência de rádio FM no Brasil, o rádio FM, antes exclusivamente musical, encontra muita concorrência diante de um mercado digital de música. Compete com downloads ilegais, com *iTunes* e seus preços razoáveis para baixar uma canção, que gira em torno de 0,99 centavos de dólar até 1,29 dólares. Os programas de *streaming* crescem na aceitação de um público que deseja ouvir sua música preferida no momento que quiser e não aguardar a canção tocar no rádio. Portanto, a música não é mais o prato principal servido nas programações das FMs. Os *talk-shows* de humor, programas de debates esportivos e de notícias de todos os tipos tornaram-se mais relevantes e de maior audiência. Entretanto, até que ponto ainda vamos querer ouvir música no rádio? Devemos levar em conta a experiência de empatia, emoção, compartilhamento e surpresa que isso causa.

No livro “*Como funciona a música?*”⁵, David Byrne (2012), trata a música como algo efêmero. Algo intangível que só existe enquanto está sendo assimilada, mas, ainda assim, é capaz de mudar profundamente a forma como vemos o mundo e o lugar que ocupamos nele. A música pode nos ajudar a superar momentos difíceis na vida. Alterando não apenas o modo como nos sentimos sobre nós mesmos, mas também como nos sentimos em relação a tudo a nossa volta.

Segundo Byrne (2012), a mesma música, executada num contexto diferente pode ser

⁴ Disponível em <http://www.fastcompany.com/section/most-innovative-companies-2015> Acessado em março de 2015 às 20h00min.

⁵ BYRNE, D. **How music works**. São Paulo: Amarylis, 2012.

entendida de outra maneira pelo ouvinte ou até mesmo ganhar um significado totalmente novo:

Dependendo de onde você a ouve – em uma casa de shows, ou na rua – ou de qual é a sua intenção, uma mesma música pode soar como uma intromissão irritante, ácida e agressiva, ou fazer você dançar. Como a música funciona, ou deixa de funcionar, não é algo determinado apenas por aquilo que ela representa de maneira isolada (como se fosse possível), mas em grande parte por tudo aquilo que a cerca e por onde e quando você a ouve. (BYRNE, 2012).

Sendo assim, a experiência de ouvir a sua música preferida no rádio, deve ser considerada. O consumo de música pode estar associado a um processo de *flow*, de imersão e de princípios da psicologia positiva propostos por Csikszentmihalyi (1990)⁶. A experiência está relacionada com um conteúdo emocional, difícil de descrever. Nesse sentido, projetar elementos relacionados a esta experiência, bem como compreender as possibilidades futuras para as rádios torna-se relevante.

Este trabalho vai considerar diversos aspectos de um momento de transição das mídias, levando em conta aspectos emocionais, sociais, culturais, mercadológicos e todas as questões relacionadas à ruptura ocasionada pela chegada das novas tecnologias. Busca-se identificar cenários futuros e possibilidades, através do Design Estratégico, para adaptação da rádio. Nesse contexto, como o design estratégico pode apoiar o processo de definição de cenários futuros para o rádio? Essa é uma das questões principais que busca-se discutir no presente trabalho.

1.1 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

O processo de mudança da indústria fonográfica é contínuo e gradual, entretanto, um fato pode ser considerado como o momento de ruptura com o modelo tradicional de venda da música: em novembro de 1998 dois estudantes norte-americanos criaram o *Napster* e mudaram a maneira como as pessoas consumiriam música. A principal consequência foi a forte queda nos negócios da indústria fonográfica. As vendas de discos diminuíram e o formato vigente passou a ser o MP3. O advento do *Napster* foi crucial para a crise das grandes gravadoras e, ao mesmo tempo, direciona, mesmo que tardiamente, a inovação neste cenário. Os *downloads*

⁶ CSIKSZENTMIHALYI, M. **Beyond boredom and anxiety: The experience of play in work and games**. San Francisco: Jossey-Bass, 1975. **Flow: The psychology of optimal experience**. New York: Harper & Row, 1990.

pagos via *Itunes* e programas de compartilhamento via *streaming*, como Rdio, Spotify e Deezer, aliados a outras iniciativas podem estar apontando este novo caminho de melhora nos resultados de negócios musicais.

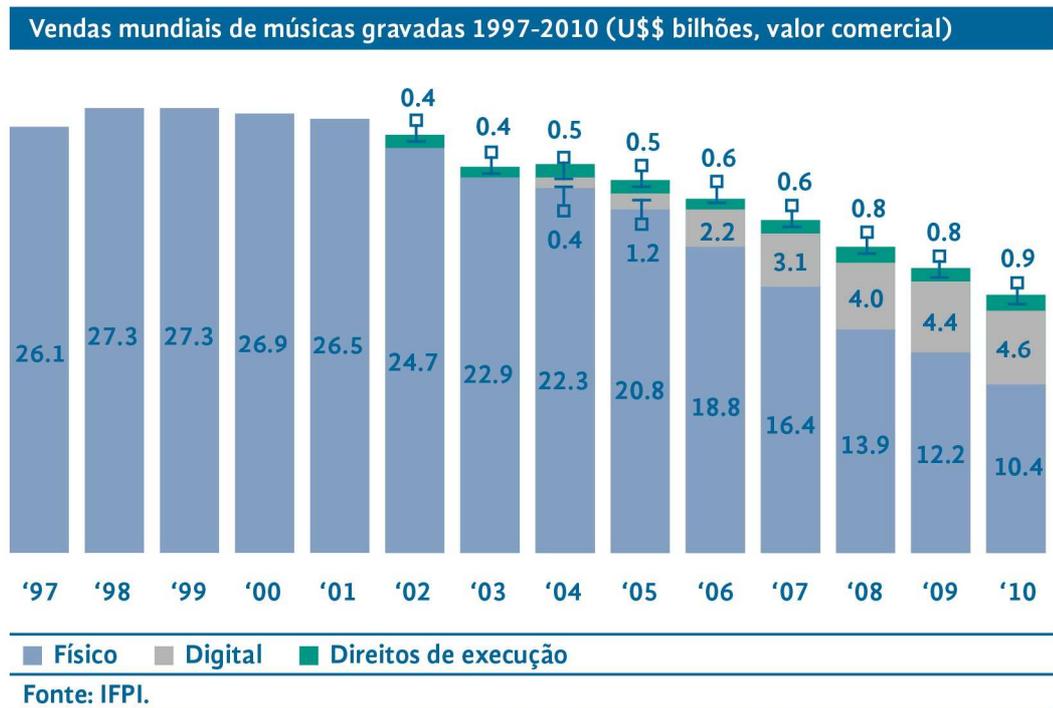
O *Napster* começou a ser desenvolvido por Shawn Fanning e Sean Parker em 1998, com a distribuição de arquivos facilitada por chats como o IRC. A ideia do *Napster* era ser um serviço de download de música com interface amigável ao usuário. As pessoas que utilizavam o serviço começaram a distribuir MP3 com músicas de suas bandas favoritas, raridades e até *bootlegs* (gravações de shows). No auge, o programa de compartilhamento tinha 60 milhões de usuários e podemos dizer que foi a primeira rede conectando pessoas *on line*⁷.

Pode-se afirmar que a partir deste momento muda a relação do público com a forma de consumir música, seja pela compra do produto, ou também por não precisar ficar aguardando que sua música tocasse em uma rádio de sua preferência. Cria-se aqui uma relação de independência na relação consumidor/fornecedor do serviço, onde a preferência do usuário torna-se protagonista. Se o rádio, ou a gravadora, não possibilitam que o ouvinte/consumidor tenha acesso a música que deseja, este consumidor irá buscá-la por conta própria, sem ter de esperar ou pagar por isso. A ruptura ocasionada pelo *Napster*, nos padrões de consumo, da geração ou propagação da música mudaria para sempre a interação do público com o ambiente musical. Atingindo não somente a indústria fonográfica, artistas e todos os envolvidos nesse processo, como também afetaria o rádio FM exclusivamente musical.

A figura abaixo mostra a queda na venda de música física e o sensível aumento do digital que mantém-se até os dias de hoje.

Figura 1: Música física/Música digital.

⁷ Disponível em http://en.wikipedia.org/wiki/Downloaded_%28film%29 Acessado em março de 2015 às 12h20min.

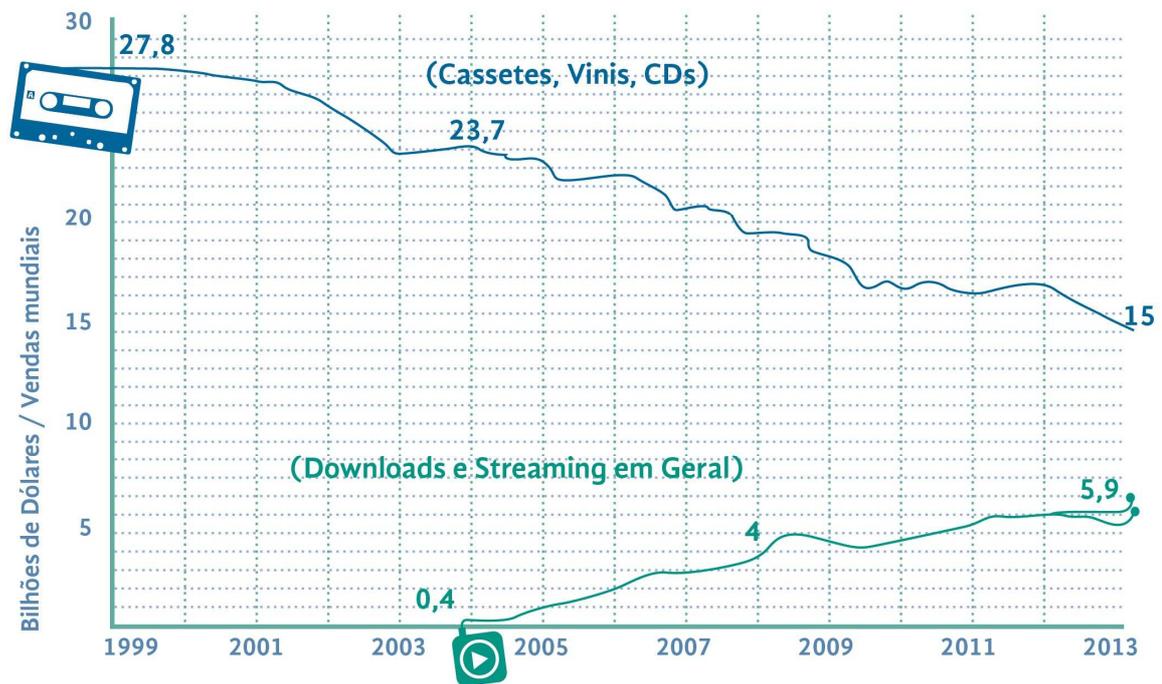


Fonte: IFPI (*International Federation of the Phonographic Industry*).

Essa mudança disruptiva permite visualizar como a rigidez central de um negócio pode atrapalhar processos de renovação e inovação (TIDD, BESSANT, PAVITT, 2008). A indústria da música, preocupada em não perder receita com a venda de CDs, LPs e DVDs e direitos sobre publicações de artistas, não percebeu a oportunidade apontada pelo novo formato. Em um dado momento a competência central dentro dessas empresas tornou-se limitação central. As competências estabelecidas ficaram em primeiro plano e, conseqüentemente, importantes competências novas foram negligenciadas ou subestimadas (TIDD, BESSANT, PAVITT, 2008). Grandes indústrias, ou empresas, na maioria das vezes, movem-se com lentidão em direção a inovação.

Esse movimento evoluiu ao longo dos anos, reforçando duas características expressas nos gráficos a seguir.

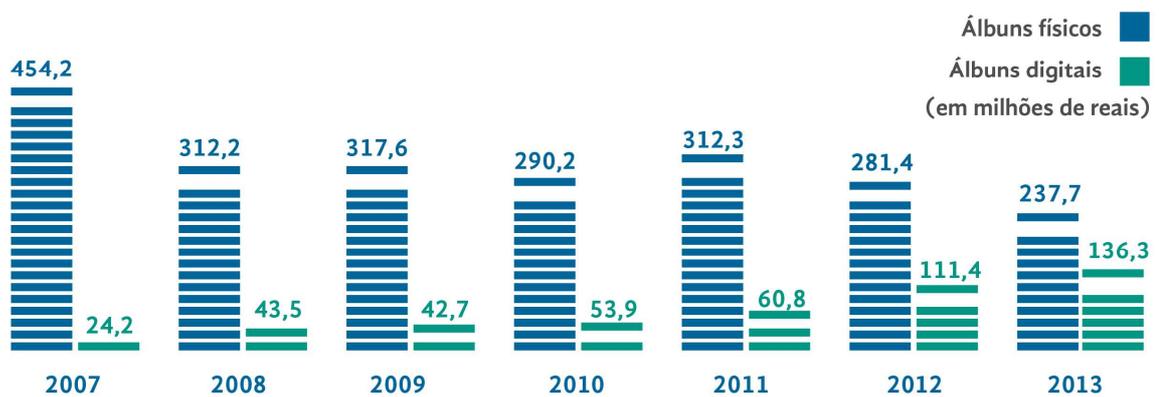
Figura 2: Venda de discos/Downloads e streaming.



Fonte: RIAA (Recording Industry Association of America).

Figura 3: Vendas Digitais no Brasil.

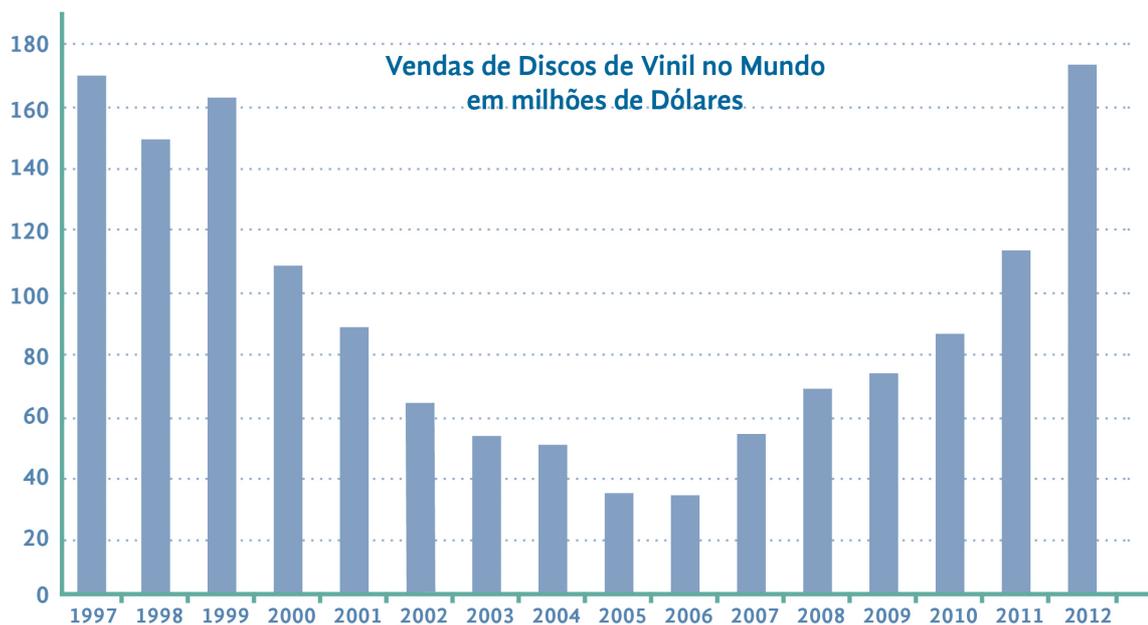
As Vendas Digitais não param de crescer no Brasil



Fonte: ABPD (Associação Brasileira de Produtores de Discos).

Ao mesmo tempo em que aumenta a venda digital de música existe um movimento e tendência em direção ao analógico e *vintage* com a retomada nas compras de discos e vinil, como mostra a Figura 4.

Figura 4: Vendas de Discos de Vinil no Mundo.



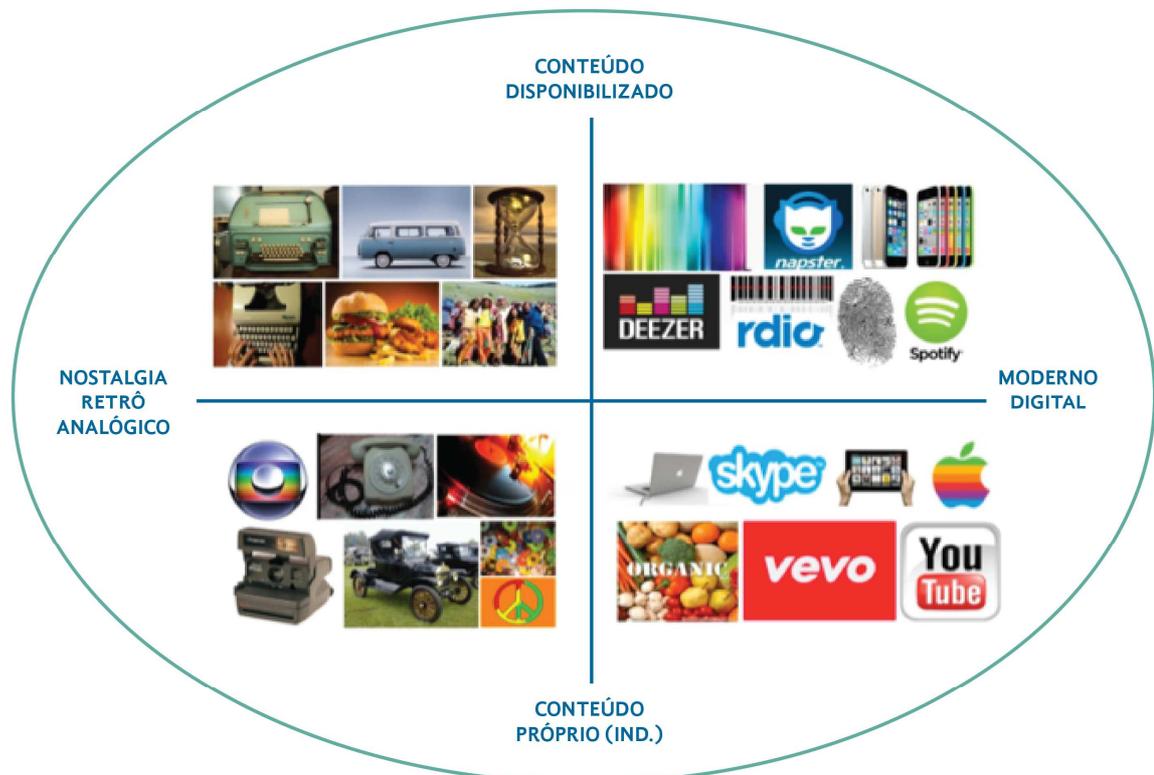
Fonte: RIAA (*Recording Industry Association of America*).

Cabe destacar que outras indústrias também foram afetadas pelo surgimento de novas tecnologias, como a área da fotografia, telefonia, automobilismo e, inclusive na alimentação.

No decorrer deste trabalho, deve-se aprofundar estudos nas áreas citadas como referência e destacá-los para que possamos articular melhor uma pesquisa a partir de caminhos já percorridos por setores semelhantes à comunicação e outras áreas distantes da temática e dos veículos de comunicação, onde a busca pela inovação gerada pela tensão entre analógico/digital é uma constante e as soluções passam por questões complexas e um cenário de instabilidade.

Para uma melhor compreensão do problema de pesquisa, buscou-se desenvolver preliminarmente uma compreensão das mudanças tecnológicas, considerando dois vértices: Analógico/digital e conteúdo próprio (individual) / conteúdo disponibilizado (compartilhado).

O estudo preliminar permitiu inserir em cada quadrante um conjunto de imagens que possam estimular a compreensão problema e os caminhos para reposicionar o rádio diante do mercado digital.

Figura 5: Pesquisa *Blue Sky*⁸.

Fonte: Autor (2015).

Surgem alguns pontos para reflexão, como por exemplo: O rádio aliado à internet ganha espaço ou diminui sua relevância? Os programas de compartilhamento via *streaming* vem para ficar ou são apenas uma moda passageira? Os downloads pagos de baixo custo e de melhor qualidade vão afastar as pessoas do rádio? Rádio FM e mercado fonográfico, historicamente ligados, podem unir forças e encontrar soluções criativas para momentos de crise, se aproveitando destas novas tecnologias e encontrando uma nova maneira de trabalhar seus produtos? Como o rádio pode migrar para plataformas digitais sem perder relevância em seus aspectos principais como instantaneidade, agilidade, empatia, emoção, prestação de serviços e conexão com pessoas? Como não perder a força do rádio ao vivo, onde ouvintes podem interagir

⁸ A *blue sky* representa um processo aberto e não estruturado de vínculos previamente constituídos no sentido de revelar e sistematizar uma série de *inputs* e estímulos úteis ao desenvolvimento de um novo serviço-produto proveniente de um contexto produtivo mercadológico diferente daquele no qual se insere o projeto. Pode ser definida como uma pesquisa não filtrada, privada de uma direção pré-constituída e de um modelo de ação codificado. (CAUBIRI CAUTELA, 2007).

de diversas maneiras?

Segundo Jenkins (2006), a nova “economia afetiva” tem a lógica de um consumidor ideal ativo, comprometido emocionalmente com o produto e pertencente a uma rede social.

Ver o anúncio, ou comprar o produto, já não basta; a empresa convida o público para entrar na comunidade da marca. No entanto, se tais afiliações incentivam um consumo mais ativo, essas mesmas comunidades podem também tornar-se protetoras da integridade das marcas e, portanto, críticas das empresas que solicitam sua fidelidade. (JENKINS. 2006).

Todos esses aspectos relacionados à economia da experiência, ou afetiva e suas conexões emocionais devem ser considerados na temática do rádio. Considerar apenas o produto, ou o rádio, não é mais suficiente, é necessário gerar uma experiência positiva, extraordinária, que persista por um longo tempo no imaginário, ou na memória afetiva da audiência.

A partir deste contexto de mudança de modelo mental e de necessidade de projeção de experiência e de entrega de valor, diferentes campos teóricos buscaram alternativas para desenvolver processos claros, estudando cenários, que conectem seus produtos e serviços aos clientes. Dentre as abordagens que constituem esta perspectiva de sistema, através de uma lógica projetual, destaca-se o conceito de Design Estratégico (DE) e sua perspectiva de sistema produto-serviço.

Segundo Zurlo (2010)⁹, o Design Estratégico é um sistema aberto que inclui diversos pontos de vista, modelos interpretativos articulados e várias disciplinas. A estratégia sendo tanto causa quanto efeito de um processo coletivo e um ato interativo para modificar a realidade. É diálogo e conversação, confronto e negociação, entre múltiplos atores visando alcançar alguma forma de sucesso. O Design Estratégico opera em âmbitos coletivos, suporta a ação estratégica graças às próprias *capacidades* e finaliza a própria operacionalidade na geração de um efeito de sentido, que é a dimensão de valor para alguém, concretizando este resultado em sistemas de oferta, mais do que em soluções pontuais, um produto-serviço mais do que um simples produto, que é a representação visível da estratégia.

⁹ ZURLO, Francesco. **Design Strategico. In: XXI Secolo, vol. IV**, Gli spazi e le arti. Roma: Enciclopedia Treccani. 2010.

O Design Estratégico lida com instabilidade e complexidade. Chama o concurso também de outras áreas, em especial as Ciências Humanas e Sociais. Sua capacidade de inovar e criar valor potencializa-se pelo conhecimento agregado; pelos avanços projetuais praticados pela Administração, pelos processos e tecnologias desenvolvidas pela Comunicação e Informação; pelo acervo disponibilizado nas áreas relacionadas a temas de significado, cultura e estética. Permite a configuração da forma, função, valor e sentido da proposta integral de uma organização para a sociedade e o mercado.

É possível afirmar que o Design Estratégico, por sua transdisciplinaridade, pode formar uma grande rede de colaboração na resolução de problemas complexos. Assim, a incerteza do ambiente do rádio, que envolve novas tecnologias e linguagens, apresenta-se como área de trabalho para a atuação do Design Estratégico e suas capacidades de Ver, Prever e Fazer ver. Considerando a perspectiva imposta por essa nova economia e a instabilidade vivenciada atualmente pelas mídias, o presente trabalho tem como objetivo principal:

- Analisar como o Design Estratégico pode contribuir para o planejamento de cenários e o reposicionamento do rádio no ambiente digital.

Será considerado no presente trabalho o caso da Rádio Atlântida FM, Porto Alegre.

Como objetivos específicos busca-se:

1. Identificar casos de sucesso nacionais e internacionais para a valorização do rádio.
2. Identificar tendências, a partir de entrevistas com especialistas da área.
3. Identificar e projetar cenários futuros para a valorização do Rádio, a partir de ferramentas do design estratégico.
4. Avaliar o contexto do rádio a partir de uma perspectiva histórica
5. Compor um plano de ações para a rádio Atlântida FM, buscando adaptação aos cenários identificados.

Para alcançar esses objetivos buscar-se-á maior compreensão do contexto do rádio, das mídias em geral e das práticas do mundo digital.

A seção seguinte vai descrever os principais conceitos teóricos para a construção desta proposta de pesquisa.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A presente fundamentação teórica busca aprofundar os temas relacionados ao objeto do trabalho. Inicialmente será discutido o tema linguagem no mundo digital. A seguir será discutido o impacto da internet no mercado e no formato do rádio. Finalmente, a perspectiva do design estratégico é apresentada, considerando a necessidade de compreensão dos conceitos de metaprojeto, a perspectiva da pesquisa blue sky e a construção de cenários, elementos centrais para a composição da presente dissertação.

2.1 A LINGUAGEM NO MUNDO DIGITAL

A instabilidade e a adaptação das mídias tradicionais ao contexto digital é um dos pontos de maior preocupação para as organizações da área da comunicação. Para Bauman (2003)¹⁰, são tempos líquidos, de uma modernidade líquida. Livros lidos nos *Ipads*, músicas baixadas no *Itunes* ou em plataformas de *streaming* são tendências desse processo. O tempo na sociedade líquida de Bauman (2003) e na hipermodernidade de Lipovetsky (2004)¹¹ deve ser dedicado ao prazer, ao status, ao hedonismo extremo. São relações fugazes, sucessos passageiros, ao mesmo tempo transformando esse sujeito, antes espectador, em um sujeito gerador de informação.

Lipovetsky (2004) discute a necessidade que este ser tem de ser ouvido, de se expressar, ser reconhecido, um verdadeiro culto à expressão. Nesse cenário de hipermodernidade, segundo Lipovetsky (2004), é preciso considerar as marcas do capitalismo menos como um viés econômico e mais como modo de vida que está marcado pelo primado da tecnologia, das mídias e comunicação, do consumo e da individuação. Deve predominar a cultura que preconiza a comunicação, pois os processos de reconfiguração da sociedade passam pelas mediações das tecnologias da comunicação e da informação¹².

Deve-se levar em conta um aspecto importante na perspectiva da chamada *cibercultura*, onde o espectador deixa seu lugar na poltrona de sua casa e passa a interagir de maneira ativa com os meios de comunicação, rádios, jornais, TVs e gerando conteúdo próprio nas redes

¹⁰ BAUMAN, Z. **Modernidade líquida**. Rio de Janeiro: Zahar, 2003.

¹¹ LIPOVETSKY, G. **Os tempos hipermodernos**. São Paulo: Barcarolla, 2004.

¹² Ibidem BENTZ, 2012.

sociais como *facebook*, *twitter* e *instagram* e etc. A partir daí é necessário entender como esse sujeito se comunica, se desloca, o que o impacta. Esses elementos são importantes para identificar o que atinge o fazer do profissional do jornalismo ou da comunicação em geral. Precisa-se levar em conta a sua linguagem. Para o que este sujeito dá importância e o que produz significado para ele, e seja ativo no processo. Significado é aquilo que faz sentido para alguém, o signo vem da subjetividade e a significação é esse processo, onde o design pode ser perfeitamente inserido. Assim, o homem é um ser na linguagem e o design transforma teorias da linguagem. A linguagem por si só é a maneira como alguém se expressa, o estilo, um código em movimento que se pode dominar pela exposição à determinada cultura.

A partir do momento que a mídia impressa não domina essa nova linguagem de uma Era líquida e digital, pode-se inferir que os profissionais talvez não estejam se expondo a esta *cibercultura*, ou a esta nova cultura, não estando aptos e próximos do sujeito em questão. Esse sujeito que evita notícias e e-mails extensos, num cenário de mensagens não lineares e rápidas como grande *Gestalt*. Linguagem e comunicação são duas faces da mesma moeda. Neste caso o que pode estar ocorrendo é uma perturbação na linguagem, a afasia citada por HUGHLINGS JACKSON e ROMAN JAKOBSON (2008)¹³.

Como o próprio termo sugere, segue-se daí que toda descrição e classificação de perturbações afásicas devem começar pela questão de saber quais aspectos da linguagem são prejudicados nas diferentes espécies de tal desordem. Segundo Jakobson (2008), para estudar, de modo adequado, qualquer ruptura nas comunicações devemos primeiro, compreender a natureza e a estrutura do modo particular de comunicação que cessou de funcionar. A Linguística interessa-se pela linguagem em todos os seus aspectos – pela linguagem em ato, pela linguagem em evolução, pela linguagem em estado nascente, pela linguagem em dissolução.

No caso da ruptura da mídia tradicional para a mídia digital pode-se dizer que existe sim uma linguagem em dissolução, que é a linguagem textual em detrimento de uma linguagem nascente, ligada a imagem e estímulos visuais de todos os tipos. Imagens difusas amplas não fecham argumentação, marcam significados amplos. A imagem bombardeia com informações. As mensagens são breves, os enunciados e manchetes, devem chamar ao máximo a atenção.

¹³ JAKOBSON, R. **Linguística e comunicação**. São Paulo: Cultrix, 2008.

A ação estratégica relacionada a esta nova linguagem deve levar em conta a produção de sentido, o percurso – desde a unidade mínima de significação a unidade máxima. Necessita-se identificar, analisar, interpretar. A vocação de significar é a vocação de comunicar¹⁴. O processamento de informações de quem fala/escuta – essa comunicação está nos efeitos de sentido que projetamos no design. Agentes externos não podem ser desprezados nesse percurso. A mediação tecnológica, vídeos, fotos, telefones celulares, traz sentidos, interfere. É referente, termo constituinte do signo que gera expressão e conteúdo em linguagens que são significantes flutuantes.

Deve-se pensar estratégias, linguagens, para quem isso se dirige. O design estratégico opera em âmbitos coletivos. Para Bourdieu o sentido de ações não pertence ao sujeito e sim ao sistema completo de relações pelas quais e nas quais elas se realizam¹⁵. Para haver mudança no sistema é preciso mudar os vetores. Quando produzimos uma relação já estamos considerando o entorno. Tudo dentro deste entorno predica, transita e mudam discursividades e subjetividades.

Apresenta-se hoje no contexto, entorno e na subjetividade dos sujeitos emissores e receptores na circulação desta maneira de comunicar, uma nova linguagem. Expressões ligadas a imagens, figuras, *emoticons*, os “Gifs” (*Graphics Interchange Format ou formato de intercâmbio de gráficos*), um tipo particular de GIF bastante conhecido é o chamado GIF animado, composto de várias imagens do formato GIF, compactadas em um só arquivo. Essa variante é utilizada para compactar objetos em jogos eletrônicos, para usar como *emoticon* em mensageiros instantâneos e para enfeitar sites na Internet.

O jornal impresso não consegue concorrer à altura de tantos recursos visuais e tecnológicos, aliado ainda a uma mudança de padrão de comportamento social. Na web e nas plataformas de compartilhamento vem se moldurando o audiovisual diferentemente de mídias anteriores. Nelas são recorrentes *remixagens*, ou as simples apropriações que, todavia, modificam as imagens postadas por conta daquelas moldurações. Esses usos incidem sobre a circulação, o consumo das imagens de tal forma que eles adquirem uma espécie de valor quase independente do valor dos vídeos e fotos. Valores estes que parecem estar mais associados a urgências contemporâneas de trânsito e conectividade.

¹⁴ Ibidem BENTZ, 2014.

¹⁵ BOURDIEU, P. **O Poder simbólico**. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2004.

Segundo Fontanille (2005)¹⁶, existe de um lado uma experiência figurativa e icônica, da qual se extraem como grandezas pertinentes de expressão os signos. De outro lado a experiência textual e intencional-interpretativa, da qual se extraem como grandezas pertinentes os textos enunciados. Para Fontanille (2005) uma das consequências mais espetaculares dessa mudança de nível de pertinência é a invenção da dimensão plástica das semióticas – objeto, e principalmente, das imagens, onde todos os aspectos sensíveis da imagem são reenviados à substância, em direção à matéria do plano de expressão. Em síntese, os elementos sensíveis e materiais da imagem só se tornam pertinentes de um ponto de vista semiótico no nível superior, isto é, no momento da sua integração ao texto enunciado.

A imagem audiovisual se dispersa na cultura contemporânea e está no centro do novo padrão de linguagem estabelecido por este sujeito consumidor de informação. Mesmo quando essa imagem se concentra em determinada área para fins específicos, os usos, apropriações que dela se fazem socialmente transbordam as fronteiras do habituado na área, permitindo conexão de pessoas, tecnologias e novas situações. Assim, o novo jornalismo digital deve estar cada vez mais propenso a conectar pessoas em torno de temáticas abrangentes, criando vínculos através da emoção, imersão, utilizando ao máximo a tecnologia existente e criando novas tecnologias, aderindo a este contexto não apenas pela moda, ou pela “*vibe*” do momento e sim transformando o modo de usar a imagem. O consumo dessas imagens na forma que é enunciado nessas plataformas está intimamente relacionado ao seu valor de uso e os usos, mediados por software, estão atravessados por sentidos de trânsito e conectividade.

Kilpp e Montaña (2013)¹⁷ defendem a ideia de que no atual estágio da técnica o audiovisual espalhou-se de tal modo pelas mídias que seus usos e apropriações por profissionais e amadores saíram do controle exclusivo das grandes empresas de comunicação; em contrapartida criaram-se importantes nichos que vêm sendo disputados por diferentes setores ligados à produção, distribuição e disposição de recursos para consumo e realização audiovisual. Para Kilpp (2013) estaria havendo uma tendência à audiovisualização da cultura, movimento que se expande e onde qualquer um sente-se autorizado a produzir, distribuir e roubar imagens de arquivos imagéticos e usá-los para comunicar-se.

¹⁶ FONTANILLE, J. **Significação e visualidades**. Porto Alegre: Sulina, 2005.

¹⁷ MONTAÑO, S.; KILPP, S. **Consumo e valor de uso nas imagens audiovisuais da web**. Em *Questão – Revista da Faculdade de Biblioteconomia e Comunicação da UFRGS*. V.19, n.2 – Jul./Dez. 2013

2.1.1 Linguagem, Meio e Mensagem

Segundo Jakobson (2008) ¹⁸, os constituintes de qualquer mensagem estão necessariamente ligados ao código por uma relação interna e à mensagem por uma relação externa. A linguagem em seus diferentes aspectos, utiliza os dois modos de relação. Quer mensagens sejam trocadas ou a comunicação proceda de modo unilateral do remetente ao destinatário, é preciso que, de um modo ou de outro, uma forma de contiguidade exista entre os protagonistas para que a transmissão da mensagem seja assegurada. Deve haver certa equivalência entre os símbolos utilizados pelo remetente e que o destinatário conhece e interpreta. Sem tal equivalência, a mensagem se torna infrutífera; mesmo quando atinge o receptor, não o afeta.

Marshall McLuhan (1964) ¹⁹ considera a investigação do meio como um todo, entendendo-o como uma nova linguagem no mundo moderno. Segundo o autor, os meios de comunicação tem a capacidade de sugerir uma gramática ou linguagem aos seus usuários, através de dimensões sinestésicas e estéticas, predominantemente organizadas e disponibilizadas, em função dos elementos de ordem sensorial.

Dentre os diferentes sentidos que o meio possibilita, procura explorar, além dos conteúdos vinculados pelo meio, quais as propostas que este mesmo meio sugere ao sistema (corpo e mente do usuário) em termos de transformações de percepções e comportamento para além das mensagens simbólicas. Na contramão da antiga ideia de que o meio é um simples canal de transmissão de mensagens, este passa a se apropriar do usuário através de um conjunto de expressões estéticas, cognitivas, sinestésicas e comportamentais. Destacam-se as dimensões materiais dos meios, tanto no âmbito funcional quanto em sua dimensão simbólica (conteúdo).

A produção de significado por parte do usuário faz parte de um sistema bastante complexo. Significado neste sentido, seria a capacidade de um sistema agregar sentido a uma mensagem como consenso que só é conquistado na medida em que cada meio age como uma linguagem que trata e condiciona novos padrões.

McLuhan (1964) diz que os meios atingem diferentes estruturas perceptivas, distintos

¹⁸ Ibidem JAKOBSON, 2008.

¹⁹ MCLUHAN, M. **Understanding media: The extensions of a man**. Cambridge, MA: Mit Press, 1964.

mecanismos de compreensão, adquirindo diferentes significados, de acordo com sua área de atuação. Assim o meio de comunicação constitui não apenas a forma comunicativa, mas o próprio conteúdo da comunicação. “*O meio é a mensagem*”. O autor sugere ainda que o conteúdo de cada meio é outro meio e que o meio é sempre a tradução de alguma coisa anterior, sob forma, modo ou intensidade novos.

Aparentemente há certa dificuldade e lentidão para mídias tradicionais entenderem os novos padrões de linguagem da era digital. Há uma tentativa forçada e desesperada de se inserir neste novo contexto. O receptor da informação e antes mero espectador passou a se deslocar de maneira diferente nesse ambiente, nesse meio ele também é protagonista, cria sua própria maneira de se expressar, emite sinais que não podem ser desprezados.

Na obra “*Significação e Visualidades*²⁰”, Fontanille (2005) apresenta um exemplo das inscrições hieróglifas monumentais do Egito. Segundo o autor, para compreender a significação das mesmas, não é suficiente decifrar o texto, nem mesmo apreciar seu tamanho e a disposição vertical. “*É preciso também levar em consideração os elementos específicos de uma situação de comunicação com os deuses, que se manifesta particularmente pela altura e pelas proporções das inscrições*” (FONTANILLE, 2005).

Fontanille (2005) afirma que deve ficar claro que a situação não é o contexto, isto é, o entorno mais ou menos explicativo do texto, que será então considerado como único nível de análise pertinente. Esse entorno compreende também os percursos dos espectadores potenciais, suas esperas e suas competências modais e passionais. Entorno no qual está inserido e que lhe confere eficácia enunciativa e pragmática.

A partir da perspectiva apresentada, pode-se perceber que projetos de design podem ser a via de construção de argumentos, significados e um catalisador de possibilidades para esta nova era da comunicação. A partir dessa perspectiva, buscar-se-á na seção seguinte compreender a relação entre as tendências tecnológicas e a internet, no mercado do rádio.

2.2 RÁDIO E INTERNET

Mesmo com o advento de novas tecnologias como a internet, o rádio continua sendo um

²⁰ Ibidem FONTANILLE, 2005.

dos mais abrangentes, populares e acessíveis meios de comunicação. O desenvolvimento tecnológico pode vir a assegurar a ampliação da sua utilidade. Existem inúmeros tipos de relação entre o rádio e as novas mídias. Com as recentes tecnologias e a internet é possível que o ouvinte de rádio acompanhe as transmissões de diversas formas. Ele pode escutar ao vivo, *on line* em tempo real no site das emissoras, *on demand* (quando quiser), através dos *podcasts* e de áudios disponibilizados e ainda pelos aplicativos para telefones celulares, inclusive baixando todos os programas que desejar. Cabe às emissoras estarem atentas para esta demanda e serem hábeis para aproveitar ao máximo um novo e promissor modelo de negócio, onde a geração de conteúdo "*off air*" passa a ser fundamental.

Hoje existe a possibilidade de deixar este ouvinte conectado com a programação e assuntos da emissora por 24 horas, potencializando os temas da programação em sites, blogs, contato direto com comunicadores via redes sociais e *playlists*. O conceito da convergência das mídias proposto por JENKINS (2006)²¹ destaca-se neste cenário, onde o rádio busca multiplicar seu alcance e gerar novas conexões através de meios de comunicação mais voltados as imagens visuais e a outros tipos de estímulo. O rádio, neste panorama, tenta atrair novos públicos utilizando-se de ferramentas multimídia, com foco nos jovens que são mais envolvidos por estes aspectos visuais e de conexões sociais através das redes, gerando engajamento, empatia, possibilitando novos atrelamentos emocionais entre o veículo, programação, comunicadores e ouvintes.

No seu artigo, *Rádio: História e Abrangência na Era Digital* (1997), William Biernatzki (1999)²², fala da negligência de estudiosos em relação a este que é um dos mais importantes meios de comunicação de massa.

Um dos motivos para termos negligenciado o rádio pode ser explicado com base em uma relativa ausência de pesquisa publicada sobre este meio, além da pequena prioridade que parece ser atribuída a ele em muitos departamentos de comunicação universitários. O glamour da televisão e do cinema parecem atrair o interesse de mais estudantes do que as ofertas mais rítmicas de música e da fala, às quais o rádio está limitado. (BIERNATZKI, 1999).

As dificuldades para realizar pesquisas também são atribuídas à característica efêmera,

²¹ Ibidem JENKINS, 2006.

²² BIERNATZKI W. **Rádio: História e abrangência na era digital**. Comunicação & Educação, São Paulo, [16]: 43 a 62, set./dez. 1999.

transitória da programação de rádio comparada aos jornais diários, sempre disponíveis para estudo, guardados em hemerotecas.

O rádio começou como instrumento de uso para a navegação, para uso militar, diplomático e comercial. As transmissões feitas para recepção pelo público em geral começam em 1920 nos Estados Unidos e em 1922, na Grã-Bretanha. Em 1991, a UNESCO informou que havia mais de dois bilhões de aparelhos receptores em uso em todo mundo, em contraste com 831 milhões de aparelhos de TV e 540 milhões de linhas de telefone²³. Desde que se tornou esse veículo de comunicação de massa por excelência, o rádio tem passado por diversas mudanças em suas formas de uso e, com a digitalização, passa a sofrer alterações técnicas significativas, que já demonstram vastas implicações em seus usos social e cultural.

É possível afirmar que o rádio sempre esteve ligado a estes aspectos de mudança social e cultural. As novas formas de utilizar este meio de comunicação vão se transformando conforme muda a sociedade e surgem novos aspectos tecnológicos. A ideia pessimista do fim do rádio sempre volta à tona quando surgem novos meios de comunicação, como aconteceu com a televisão e agora, como acontece com a internet. Ao contrário das previsões negativas e mesmo tendo passado por períodos difíceis nos anos 50 com o surgimento da TV, o rádio se transforma, se adapta, mostra-se um veículo versátil e com amplas capacidades de adequação a novas realidades e tecnologias.

Em 1916, o russo radicado nos Estados Unidos David Sarnoff antevê na Marconi Company as possibilidades de utilização da tecnologia existente para a conformação de um novo produto que viria a ser o rádio. Ele sugere a ideia a direção da empresa num minucioso documento: “Concebi um plano de desenvolvimento que poderia converter o rádio em um meio de entretenimento doméstico como o piano ou o fonógrafo. A ideia consiste em levar música aos lares por meio de transmissão sem fios. “[...] Poder-se-ia instalar, por exemplo, um transmissor radiotelefônico com um alcance compreendido entre 40 e 80 quilômetros em um lugar determinado em que seria reproduzida música instrumental ou vocal ou de ambos os tipos”. (FERRARETO, 2000).

A música no rádio tem sua origem nas transmissões de Frank Conrad, a quem é atribuído o desenvolvimento do microfone e do alto-falante, a partir, respectivamente do bocal e do auricular dos telefones. Por volta de 1920, de sua casa em Wilkinsburg, Pensilvânia, Estados

²³ Ibidem BIERNATZKI, 1997.

Unidos, Conrad substituiu o fonógrafo por um microfone. “Ele descobriu uma grande quantidade de ouvintes que tinham construído seus próprios receptores de galena e que, ao escutarem músicas, escreviam e telefonavam pedindo mais canções e notícias. Baseado nestas solicitações, Conrad decide transmitir regularmente programas estruturados para satisfazer seus ouvintes. Quando faltam discos de sua própria coleção, ele toma emprestado de uma loja de Wilksburg em troca de mencionar o estabelecimento comercial no ar – o primeiro anúncio radiofônico (o dono da loja descobriria que os discos tocados na estação de Conrad vendiam mais que os outros). Todos estes conceitos de radiodifusão – a estação, o público, os programas e o anúncio subvencionando a programação – são resultado do trabalho de Conrad.”²⁴.

Com o advento da Frequência Modulada e sua regulamentação para transmissão com som estereofônico no início da década de 1960, a experiência de ouvir música no rádio torna-se algo mais agradável. Embora com raio menor de alcance, pela sua qualidade sonora superior o FM ganha impulso significativo no mercado da comunicação. Quando o FM chega ao Brasil vem com a totalidade de suas possibilidades desenvolvidas. No dia 2 de dezembro de 1970, os Diários e Emissoras Associados inauguram em São Paulo a Rádio Difusora FM, a primeira do país a transmitir exclusivamente em frequência modulada.

Cabe destacar que o rádio surge com um aspecto importante de socialização. Característica que ao longo do tempo foi ampliada e reforçada com as experiências envolvendo a música nas programações, notícias e a prestação de serviço para os ouvintes e agora com as possibilidades das redes sociais de internet. Pode-se afirmar que as alterações significativas na maneira como as pessoas ouvem o rádio, estão também ligadas a modificações tecnológicas. Quando ocorre a troca do rádio à válvula para os com transistores e circuitos integrados, possibilita-se a miniaturização do equipamento e maior durabilidade para o produto.

Um dos efeitos mais importantes do circuito integrado no rádio foi a mudança da popularização das transmissões de AM para FM. A história inicial do rádio dependeu mais das transmissões em AM (Amplitude Modulada) por causa da maior complexidade e dos custos dos circuitos de FM. Mas os *chips* reduziram muito o custo das transmissões em FM (Frequência Modulada) e deram a ela uma vantagem em qualidade de som, apesar de seu alcance limitado²⁵ (BIERNATZKI, 1997).

²⁴ Ibidem FERRARETO, 2000.

²⁵ Ibidem BIERNATZKI, 1997.

Muito desse potencial para mudar tanto o rádio como a televisão ainda iria evoluir com a revolução digital. As vantagens da transmissão digital em relação à analógica são principalmente a eliminação do ruído, através do chaveamento *liga/desliga* do sistema digital, velocidade do processamento das informações; reprodução fiel (com o resultado da eliminação do ruído) e facilidade da interface e do processamento da tecnologia de comunicação digital com a tecnologia do computador.

Era consenso no final dos anos 1990 e início dos anos 2000 que o rádio com transmissão digital seria o “futuro”, como aparece no livro *Rádio – O Veículo, a História e a Técnica* de Luiz Artur Ferrareto:

O futuro da radiodifusão passa necessariamente pela digitalização. As perspectivas para a primeira década do século 21 apontam qualidade semelhante a dos CDs com a possibilidade de transmitir além de som, informações captadas em um pequeno display no receptor (FERRARETO, 2000).

No mesmo livro o autor relata a dificuldade de se encontrar um sistema padrão; na época, em desenvolvimento nos Estados Unidos, Japão e União Europeia. Ferrareto (2000) também apontava que a transmissão digital de áudio gerava receio em nações subdesenvolvidas e dependentes de grandes potências industriais e relatava a dificuldade que os ouvintes poderiam encontrar para adquirir receptores adequados a nova tecnologia digital.

Em países como os Estados Unidos o rádio digital foi e ainda é amplamente explorado, possibilitando a segmentação direcionada a determinadas faixas de público e a divisão do FM musical por estilos, como country, rock, rap e etc. No Brasil, devido possivelmente ao custo de instalação de novas redes e outras preocupações inerentes ao mercado, como dar prioridade da tecnologia de sinal digital para as transmissões de TV, o rádio digital, da maneira como se imaginava no final dos anos 1990 foi perdendo espaço para as transmissões via internet. Segundo Biernatzki (1997), as transmissões digitais de áudio não têm três coisas que a televisão digital e a internet têm: uma tecnologia disponível para recepção, uma demanda provada de consumo, além de fornecedores de conteúdo, dispostos a investir na criação de produtos feitos sob medida para elas.

Donald Macfarland (1997)²⁶ explora a temática das rádios FM e o impacto da

²⁶ MACFARLAND, D. **Future radio programming strategies**. NJ/London: Mahwah, 1997.

digitalização nos Estados Unidos, afirmando que as estações analógicas de FM podem existir por muito tempo ainda. “A FM pode ser o canal perfeito para a voz humana.” Segundo o autor, a voz humana não demanda a mesma banda dinâmica nem a resposta de frequência que a música. Macfarland (1997) aponta o caminho das FMs convertendo-se em canais de notícias ou de programas falados, movimento este que é percebido nos dias de hoje nas rádios brasileiras, especificamente, em Porto Alegre. Temos grandes emissoras de notícias migrando para o FM, no caso a Rádio Gaúcha, Band News e ainda os programas de esporte, *talk shows* de humor como Pretinho Básico da Rádio Atlântida, Cafezinho da rádio Mix e ainda o Ala Minuta da Ipanema FM, rádios estas, antes essencialmente voltadas para a música.

MacFarland (1997) cita o grande interesse comercial existente, e que é mais viável com a rádio de programação falada, em contraste com a rádio de programação musical, como um fator encorajador à adoção do formato de rádio de programação falada pelas estações de FM. “A rádio de programação falada tem mais tempo de propaganda que pode ser vendida e, portanto, maior potencial de lucro do que a rádio de programação musical” (MACFARLAND, 1997).

Levando em consideração o panorama apresentado, é possível dizer que as rádios que decidirem trabalhar com música devem se interessar, entre outras coisas, por gerar uma programação totalmente local, “*Made In Here*”. Promovendo festivais, *workshops*, pequenos shows, feiras musicais. Criar a possibilidade de vender a música que se toca, inovando com produtos que sejam uma espécie de ITUNES de artistas locais, tornando-se catalisadora e propulsora de novos modelos de negócios para o mercado local, utilizando a internet para potencializar suas criações, gerando novas redes de trabalho e ligações com artistas e público. Assumindo um papel protagonista em uma possível cena cultural, este rádio FM pode se reinventar, se reposicionar aliado as tecnologias digitais que permitem a amplificação de suas atuações. Podendo ser também uma ferramenta para lançar novidades, resgatar a memória musical da cidade onde atua, através do relançamento de obras de artistas locais que se encontram fora de catálogo e, dependendo do caso, relançar os discos originais em vinil ou CD com tiragem limitada através de pequenos selos em parceria com as gravadoras que tentam de qualquer maneira encontrar um caminho para voltar a crescer.

Os elementos aqui discutidos permitem compreender um histórico do rádio e perspectivas de conexão futura. Entretanto, como projetar para a experiência necessária do ouvinte? Como identificar cenários que podem impactar no futuro desta e de outras mídias?

Essas questões estão relacionadas ao terceiro tema da presente fundamentação teórica e serão

descritas a seguir.

2.3 DESIGN ESTRATÉGICO

Atualmente o design assume uma perspectiva estratégica. Ele pode estar aliado a grandes transformações, a questões ambientais, a uma nova maneira de se produzir e, inclusive, encontrar saídas para questões que apresentam constante incerteza e instabilidade como no caso das mídias, por exemplo. Para atuar em temas de tamanha relevância, o design precisa ser estratégico. Tem que se elevar a este nível e pensar esgotando todas as possibilidades para qualquer que seja a problemática.

Para Mauri (1996)²⁷, a estratégia é um processo projetado para produzir planos e programas, com objetivo de conservar ou de realizar os objetivos definidos. Para Zurlo (2010)²⁸, o design se aproxima da ação estratégica por saber interpretar a complexidade. A partir dela cria estruturas de sentido e possibilita um caminho a seguir.

Mesmo estando presente em vários momentos da história da civilização, como busca da união da estética dos objetos às suas funcionalidades, a utilização das práticas do que viria se tornar o desenho industrial tomou corpo na Revolução Industrial, em meados do século XIX. Entretanto, como disciplina, o desenho industrial como se concebe hoje em dia surgiu na primeira década do século vinte, no meio cultural e industrial alemão. O design no Brasil foi bastante influenciado, principalmente no seu ensino, pela tradição alemã da Deustcher Werkbund, da Bauhaus e da Escola de Ulm.

O estudo do design sempre esteve ligado a outras áreas do conhecimento como a psicologia, a teoria da arte, a comunicação e a ciência da cognição. No entanto, o design possui um conhecimento próprio que se desenvolveu através da sua história, mas tem se tornado mais evidente nos últimos anos.

Para Buchanan (2001)²⁹, no começo o foco estava na forma, função e material dos produtos, muito ligado à fase inicial do aprendizado do design ensinado pela Bauhaus. Já no século XXI, o design passou a estar focado na relação e nas experiências das pessoas na

²⁷ MAURI, Francesco. **Progettare progettando stretegia**. Milano: Masson S.p.A, 1996.

²⁸ Ibidem ZURLO, 2010.

²⁹ BUCHANAN, R. **Design research and the new learning**. Mitpress, 2001.

interação com o produto final do design, em um contexto social e cultural. As concepções do design ainda apresentam muitos conflitos, de forma que várias abordagens mais ou menos diferentes coexistem atualmente.

Destaca-se nesse contexto a pesquisa de Manzini (1990)³⁰, relacionadas com o desenvolvimento sustentável e o pensando de uma produção de objetos mais harmônicos com o planeta, de maneiras menos agressivas de projetar, da diminuição de impacto ambiental, da ecologia do artificial e outras perspectivas além do design industrial.

Moles (1988)³¹, também demonstrou sua preocupação em encontrar um novo caminho para o design na sociedade pós-industrial. Uma sociedade centrada no consumo e na acumulação material. Moles expressa a necessidade de o designer alterar o foco. De projetar além do objeto e estabelecer uma relação objeto/pessoa. Um design mais centrado na relação e no entendimento das necessidades dos usuários, ou consumidores. Projetando a interação entre estes dois atores, baseado na perspectiva das pessoas e na funcionalidade dos objetos. O autor traz uma nova perspectiva para o mundo imaterial, onde a materialidade não estará presente em todos os sentidos. Não nos livraremos dos objetos, mas é fundamental pensar num novo conceito para o processo dos projetos numa sociedade agora também centrada nos serviços.

Enquanto enviamos e recebemos mensagens e imagens constituindo uma realidade artificial, encontramos também com maior frequência o “bug”, o mau funcionamento, a falha. Estes fatores, muitas vezes demonstram a fragilidade do sistema, onde os engenheiros de hardware e software devem buscar e adaptar estratégias e planos de ação desenhados para controlar a desordem. Os criadores desta nova cultura imaterial tem que devotar esforços permanentes para que as falhas se minimizem e, simplesmente, não aconteçam. Para MOLES, a civilização imaterial deve ser confiável. A tarefa do design é assegurar a confiabilidade do sistema.

2.3.1 A Capacidade de Ver, Prever e Fazer Ver do Design

³⁰ MANZINI, E. *Artefatti: verso una nuova ecologia dell’ambiente artificiale*. Milano: Domus Academy, 1990.

³¹ MOLES, A. *Design and immateriality: What of it in a Post Industrial Society*. MitPress, 1988. Disponível em: <http://www.jstor.org/stable/1511384> Acessado em março de 2015, às 21h00min.

No contexto instável e complexo apresentado na temática das mídias, julga-se necessária a tomada de decisões que viabilizem a continuidade dos negócios das mídias tradicionais ou então a sua reconfiguração direta e eficiente para a esfera digital, com uma conexão intimamente ligada aos seus leitores, ouvintes, telespectadores, seus hábitos e na geração de recursos para investimento em novas tecnologias, além da remuneração dos profissionais. Essa conexão deve passar indubitavelmente pela identificação e empatia gerada pela linguagem, pelo domínio da mesma e apropriação da nova linguagem dos tempos digitais pelos profissionais da mídia.

O design, por sua natureza, sabe interpretar a complexidade, colhendo dela estruturas de sentido, sabe indicar um caminho tornando-o visível, sabe comunicar e gerir processos de compartilhamento das escolhas dentro de uma organização. Como para cada profissão, também o design é caracterizado por um conjunto de capacidades, relacionadas, principalmente, a fazer coisas que tenham importância visual e perceptiva³². A capacidade de ver, prever e fazer ver do design pode ser a alternativa eficaz a ser considerada para o cenário apresentado.

A capacidade de ver entendida como capacidade de leitura orientada dos contextos e dos sistemas. Ver é a capacidade de observar os fenômenos muito além da superfície visível, é ato criativo porque para retirar a essência das coisas é preciso pôr de lado os preconceitos para colocar-se com curiosidade diante do fenômeno observado³³. O que se observa é de fato fenômeno social complexo, seja um artefato técnico, portanto expressão de tecnologias, materiais e processos produtivos, mas também os comportamentos e experiências de uso. Saber ver permite identificar as exigências tácitas e não expressas das pessoas, muitas vezes transmutáveis em oportunidades para a inovação. No âmbito organizacional, saber ver permite compreender, com maior precisão, os quadros de referência culturais (*framework*), os filtros de quem deverá antes entender e depois realizar as escolhas no processo estratégico. Ver e entender estes filtros permite, de fato, colocar em foco uma comunicação eficaz e envolvente³⁴.

A capacidade de prever é aqui entendida como a capacidade de antecipação crítica do futuro. Prever é fortemente correlacionado a ver: Aquilo que se observa alimenta a criação de

³² Ibidem ZURLO, 2010.

³³ NORMAN, D. A. **Emotional Design: Why We Love (or Hate) Everyday Things**. New York: Basic Books 2004.

³⁴ Ibidem ZURLO, 2010.

possíveis futuros. Segundo Zurlo (2010), o exercício de previsão é dimensão criativa, que partindo dos dados, limitados e parciais, interpreta e antecipa aquilo que poderia ser uma abordagem crítica, filtrando conscientemente conhecimentos e informações para avaliar a confiabilidade, seja de um ponto de vista tecnológico e econômico, ou de aceitação social e ambiental. Muitas vezes é atitude ou sensibilidade de aprender sinais frágeis de mudança, nos gostos, nos comportamentos, na orientação estética e projetá-los em cenários concretos. Criar futuros prevendo aquilo que poderá ser.

A capacidade de fazer ver é entendida como capacidade de visualizar estes cenários futuros. Fazer ver é a capacidade que suporta a ação estratégica. Torna visível o campo do possível e é um instrumento potente de aceleração do processo de decisão.

Para Bentz (2013)³⁵, os processos de produção de sentido em situações específicas deverão dialogar com a metodologia do Design Estratégico que confere relevância aos efeitos de sentido e à agregação de valor. O Design Estratégico não faz ver somente futuros possíveis. Também organiza e torna compreensível o contexto para apoiar escolhas. É a área do fazer que pode transformar realidades, facilitar processos, traduzir as diferentes linguagens e levar a inovação. Zurlo (2010) e Celaschi e Deserti (2007)³⁶ entendem o Design Estratégico (DE) como uma atividade de projeto baseado na tríade sistema-produto-serviço, realizada pelo concurso de várias disciplinas, atividade projetual essa que anima os processos e as propostas de solução para os problemas identificados. Essa proposta responde aos princípios processuais e sistêmicos que pautam a compreensão das linguagens, o que coloca em sintonia os dois paradigmas, cujos saberes se realizam na pluralidade das relações e na diversidade de vetores que entre elas se produzem³⁷.

2.3.2 Metaprojeto

Dentre os principais diferenciais da abordagem de design estratégico, pode se identificar a perspectiva metaprojetual para o mundo digital. O metaprojeto pode ser entendido aqui, como

³⁵ BENTZ, I. **Cadernos de cultura e estética contemporânea**. Porto Alegre: Entremeios. 2013.

³⁶ CELASCHI, F.; DESERTI, A. **Design e innovazione: strumenti e pratiche per la ricerca applicata**. Roma: Carocci Editore, 2007, p. 15-56.

³⁷ Ibidem BENTZ, 2013.

um processo de reflexão que encontra novas práticas e favorece possíveis conexões criativas e uma trajetória de inovação para empresas de comunicação. Para conduzir um processo metaprojetual em um ambiente conservador e balizado por metas de audiência e faturamento precisamos ter a consciência de que enfrentaremos obstáculos. A própria definição de metaprojeto não é unanimidade entre seus principais autores. Apresentar este caminho projetual, com variadas formas de interpretação, para leigos e profissionais de outras áreas pode tornar-se uma árdua tarefa de convencimento e negociação.

Celaschi (2007) acredita que iniciar um processo de inovação em uma empresa sem ter preventiva e adequadamente conscientizado os atores que serão envolvidos, constitui o primeiro, fundamental erro de método, cujo efeito inevitável será um processo de difícil governança³⁸. Teremos que lidar com a resistência de profissionais da comunicação e gestão do negócio, a falta de conhecimento sobre a processualidade e potencial do metaprojeto e possíveis questões econômicas que acabarão por condicionar aspectos da empreitada de inovação.

Pode-se concluir que, segundo Celaschi (2007), é necessário um envolvimento integral das equipes que trabalharão o metaprojeto. Esses atores devem estar devidamente informados e engajados para que a trajetória metaprojetual os leve ao sucesso na condução do projeto a ser estabelecido. A geração de um caminho para o projeto que sendo solucionado abra para novas possibilidades. Sendo o percurso que direcione a ideias inéditas e adequadas para o momento instável vivenciado pelas empresas. Um resultado que não seja único, que seja sim, a abertura de novos processos de inovação onde o metaprojeto funciona como elemento central, como o catalisador que se transforma num caleidoscópio de possíveis trajetórias e opções. O metaprojeto fomentando a projetualidade com um olhar diferente do que vinha sendo feito. Agindo como um motor, como uma mola propulsora de ações estratégicas.

Sugere-se também que o metaprojeto possa ser o despertar de uma nova consciência profissional para o design e outras áreas estabelecidas, como os meios de comunicação. A mudança de nível do pensamento simples para o pensamento complexo. O design modificando-se para o *metadesign*. A visão que vai além. O deslocamento que proporciona outro lugar para o projeto. Reflexão, especulação e, até mesmo, a crítica ao projeto. Uma reflexão que não está situada no aqui e não está situada no agora, comprometida a expandir competências e campo

³⁸ Ibidem CELASCHI, 2007.

de ação projetual. Toda a função do metaprojeto está direcionada a encontrar possibilidades e não a responder a deveres projetuais, possibilitando ao projetista, ao designer e a outros profissionais um alto grau de liberdade criativa.

Celaschi (2007) afirma que o metaprojeto permite que os gestores com tarefas de decisão compreendam a articulação e os elementos de um processo de inovação, e especialmente que, uma vez iniciado, o processo deve inevitavelmente envolver toda a empresa, todas suas unidades estratégicas, pois seria impossível obter resultados importantes sem a participação consciente dos sujeitos-chave da empresa. Alessandro Deserti fala do metaprojeto surgindo, de um lado da capacidade de analisar e interpretar os vínculos que o nosso contexto apresenta; de outro, a capacidade de gerar oportunidades canalizando criatividade dentro dos cenários e direções de inovação potenciais³⁹.

Celaschi (2007) acredita que se deva operar de modo a construir com o cliente um aprofundado e consciente processo de configuração ou reconfiguração do horizonte da empresa, onde seja possível decidir quando e a quem encomendar a tarefa de sintetizar formalmente um pensamento de inovação claro e unívoco. A empresa escolhe inovar seu produto só quando é forçada pelo mercado. A inovação não é rotina constante na vida de uma empresa, mas um acontecimento excepcional, atípico, de descontinuidade.

Para chegar a esta inovação e a elementos de descontinuidade, de rompimentos de padrões estabelecidos e, inclusive, para tentar reposicionar veículos de mídia tradicionais como o rádio na esfera digital, a perspectiva do metaprojeto sugere que façamos uso de cenários para construir esse processo de configuração ou reconfiguração nas empresas de comunicação. Cenários que, quando bem construídos, permitam a promoção de discussão entre os atores envolvidos no processo de tomada de decisão com o objetivo de comparar suas visões e, desejavelmente, chegar a uma visão comum. Segundo Manzini (2006)⁴⁰, estes cenários devem ser “plausíveis” e “discutíveis”, representando um estado das coisas que poderia existir, ao mesmo tempo em que são apresentados de forma a permitir e estimular sua discussão e avaliação.

³⁹ Ibidem DESERTI, 2007.

⁴⁰ MANZINI, E.; JÉGOU, F. **Design dos cenários**. In: BERTOLA, P.; MANZINI, E. Design Multiverso | Notas de fenomenologia do design. Milano: Edizioni POLI.design, 2006, p.189-207.

Segundo Elisa Giaccardi (2005)⁴¹, a ideia de *metadesign* foi abordada no surgimento de novas redes e biotecnologias e que ambos representam alternativas para os “jurídicos” modelos de comunicação, interação e vida – encarnado pelos meios de comunicação de massa. Para ela o metaprojeto deve estar inserido no debate artístico e cultural, podendo ser a estratégia para instigar uma revolução no mundo da comunicação e da superação do estilo difuso da cultura de massa. O metaprojeto criando contextos e ambientes em que as pessoas possam cultivar a criatividade e assumir o controle do contexto de sua produção cultural e estética.

Semanticamente, o principal significado da palavra grega *meta* – quando usada como prefixo é – “mudança de lugar, ordem ou natureza”. O desenvolvimento da noção de *metadesign* pode ser caracterizado como pensamento crítico e reflexivo sobre os limites e possibilidades do design. *Metadesign* busca transformar essa complexidade em uma oportunidade para novas formas de criatividade e sociabilidade.

2.3.3 Pesquisa Blue Sky

Segundo Cabirio Cautela (2007)⁴², a pesquisa *blue sky* representa um processo aberto e não estruturado de vínculos previamente constituídos no sentido de revelar e sistematizar uma série de *inputs* e estímulos úteis ao desenvolvimento de um novo serviço-produto proveniente de um contexto produtivo mercadológico diferente daquele no qual se insere o projeto. Pode ser definida como uma pesquisa não filtrada, privada de uma direção pré-constituída e de um modelo de ação codificado. A *blue sky* pode ser um instrumento interessante de geração de conteúdo especulativo em direção à inovação e criação de novos ambientes para os projetos de design aplicados a outras áreas.

Para Cautela (2007), a ideia de fundo é a de contaminação e da fertilização do contexto do projeto. Um dos objetivos é a proposição de estratégias que conciliem a intuição do projetista, dificilmente programável, com elementos que podem ser definidos como “*facilitadores de*

⁴¹ GIACCARDI, E. **Metadesign as an emergent design culture**. Leonardo, v. 38, n. 4, 2005, p. 342-349. Disponível em: <http://trans-techresearch.net/wp-content/uploads/2012/03/giaccardielisa.pdf>. Acessado em março de 2015, às 20h20min.

⁴² CAUTELA, C. **Strumenti di design management**. Milan, FrancoAngeli, 2007.

pensamento”⁴³.

A pesquisa *blue sky* foi inicialmente conceituada pelos professores da Faculdade de Design do Politecnico de Milão e pelo POLI.design, Consorzio del Politecnico di Milano. Segundo Celaschi (2007) a pesquisa *blue sky*, ao contrário das pesquisas contextuais, busca direções e oportunidades que não mantêm um vínculo de dependência em relação ao problema. Trata-se da busca organizada de elementos que favorecem *insights* em direção à inovação. Para Celaschi (2007), a pesquisa *blue sky* é essencialmente uma busca de imagens visuais, mesmo não sendo restrita a estas. Assim, instrumentos como *mood boards*, *storyboards* e outros gráficos fazem parte da construção desse tipo de organização de referências.

A pesquisa *blue sky* representa a possibilidade de compartilhar um conhecimento dificilmente constituível a partir de processos analítico-dedutíveis. A *blue sky* é colocada como uma colheita de elementos úteis para estimular e direcionar a criatividade e o desenvolvimento do projeto⁴⁴.

A pesquisa *blue sky* gera um dossiê chamado “*cenários de inovação*” e aborda os seguintes aspectos:

- “estímulos”: Coleta e organização de referências visuais que provoquem no designer o raciocínio por metáforas, ou seja, o deslocamento de um lexema (palavra em sentido corrente) de um paradigma a outro mais conhecido. Esse movimento permite uma aproximação do problema de forma indireta, por associação de ideias, favorecendo o processo criativo.
- “tendências”: Interpretação de sinais “fortes e fracos”, vindos da observação da evolução dos comportamentos, da sociedade, dos mercados, das tecnologias e etc.
- “construção de cenários e *visions*”: Os cenários são caminhos possíveis de inovação por onde pode seguir o projeto. São normalmente apresentados em mapas que podem ilustrar o ponto de onde a empresa está, até onde ela quer chegar. As *visions* são representações visuais de possíveis soluções projetuais, com a função de ajudar nas escolhas que vão dar origem ao *concept*, uma representação mais detalhada do sistema-produto serviço que será desenvolvido durante o projeto⁴⁵.

⁴³ SCALETISKY, Celso Carnos. “**Pesquisa aplicada/ pesquisa Acadêmica**” In P&D 2008 – Congresso Brasileiro de Pesquisa e Desenvolvimento em Design, São Paulo: Centro Universitário SENAC, 2008.

⁴⁴ Ibidem SCALETISKY, 2008.

⁴⁵ BITTENCOURT, Paulo. **O significado faz o igual ser diferente: O Design Estratégico e o estudo da cadeia de produção e transformação da celulose**. Porto Alegre: Unisinos 2012

2.3.4 Cenários

No artigo de Paulo Reyes - Construção de cenários no design: o papel da imagem e do tempo (REYES, 2010), o autor faz uma compilação de diversas concepções de autores importantes para a compreensão deste que é um dos principais elementos para a projeção no design. Segundo Reyes, pode-se compreender esses cenários como uma diversidade de possibilidades futuras cujas ocorrências ainda não foram identificadas como certas. Reyes destaca a perspectiva de Güell (GüELL,1997) onde utilizar cenários é projetar futuros imaginários expressos através de histórias plausíveis nas quais se narram sequências futuras de ações e de suas consequências.

Para Reyes, tal procedimento constitui-se como uma técnica de acerto e erro, em que o designer, como projetista, pode operar sobre os cenários com ocorrência mais plausíveis. Outra perspectiva destacada no artigo é a de Secchi (2006), para quem cenários e estratégias “são lugares conceituais nos quais é construída a comparação entre uma multiplicidade de racionalidades fortes, em parcial ou radical oposição entre si”, afirmando ainda que “o mundo contemporâneo não é marcado pela falta de um princípio de racionalidade, mas pelo surgimento de múltiplas racionalidades afirmadas, de modo irredutível, pelos respectivos protagonistas”. Segundo Reyes (2010), os processos de construção de cenários têm larga difusão na área de planejamento estratégico e encontra em Van Der Heijden, um de seus principais nomes. Reyes afirma que os propósitos da utilização dos cenários são os mais diversos, no entanto, aplicam-se em geral, em situações de difícil previsão. “Parece contraditório, mas o que pode ser previsto não necessita de cenários, ou seja, para a previsão o fato já está dado na sua base. Os cenários lidam com a incerteza do ambiente futuro e não com a previsibilidade evidente” (REYES, 2010).

Mais um ponto de destaque no artigo de Reyes (2010) é para a perspectiva de Van Der Heijden, onde os cenários funcionam em situações em que exista uma incerteza estrutural. “Os eventos não acontecem ao acaso, mas estão relacionados entre si por meio de uma estrutura na qual as causas provocam efeitos e um evento conduz a outro” (Van Der Heijden, 2009). Segundo Van Der Heijden, em projetos práticos sobre cenários, o objetivo geral tende a ser particularizado em termos de tarefas de contribuição específicas.

Para Van Der Heijden, projetos de cenários são realizados para tratar de um problema ou questão específicos e alguns tem o objetivo de instalar uma capacidade permanente. Alguns tem a pretensão de abrir mentes, outros são feitos para convergir e focar em torno de uma

estratégia. Alguns tem como objetivo entender uma situação confusa; outros visam produzir ideias para a ação. Alguns visam desenvolver habilidades de antecipação; outros pretendem transformar participantes em aprendizes de uma experiência. E assim por diante (Van Der Heijden, 2009). Para Van Der Heijden, a construção de cenários enfatiza a criatividade, expandindo mapas mentais e pensando o impensável com apenas uma vaga referência à estratégia. “O planejamento por cenários pressupõe que existe uma ambiguidade e indeterminação irreduzível em qualquer situação enfrentada pelo estrategista e que a estratégia bem-sucedida só pode ser desenvolvida numa reação dinâmica contínua a isso. O estudo do planejamento por cenários é o estudo da aprendizagem e da invenção. Ele envolve um sistema total, as pessoas que compõe a organização e influenciam o resultado, mas também a cognição e o comportamento institucionais, que possuem características emergentes que se elevam acima das características cognitivas dos membros que compõe a organização” (Van Der Heijden, 2009).

Reyes (2010) destaca que é importante frisar que os cenários são projeções e que lidam com a incerteza do ambiente futuro e não com a previsibilidade evidente. Sendo assim, considera-se a diversidade das ocorrências futuras por mais estranhas que elas pareçam. Segundo Van Der Heijden (2009), parece não haver um propósito único na projeção de cenários. Para ele, tanto o processo, quanto o produto final precisam ser projetados para maximizar a chance de o planejamento ser experimentado como bem-sucedido. “Tudo isso precisa começar conhecendo-se o cliente e seu sistema de aspirações e desejos. Temos que olhar antes de saltarmos. De fato, ao desenvolverem cenários, raramente as pessoas são específicas sobre o que estão buscando. A decisão de usar planejamento por cenários, na maioria das vezes, é baseada numa figura um tanto vaga e implícita no olho da mente, que mistura muitos elementos numa imagem positiva de uma “coisa boa”, mais baseada em pressentimento do que na razão. Nenhuma dessas razões é inválida. O problema é que elas não são suficientemente precisas e podem significar muitas coisas para pessoas diferentes. Não é de se surpreender que às vezes os cenários decepcionem (Van Der Heijden, 2009).

Van Der Heijden (2009) destaca ainda que não existem cenários de propósitos gerais ou abordagens de cenários de objetivo geral que garantam que o resultado será um cliente satisfeito. Segundo ele, não existe um projeto de cenários de tamanho único que possa ser comprado diretamente da prateleira. Na perspectiva apresentada por Van Der Heijden (2009), cada projeto precisa ser personalizado de acordo com objetivos e as necessidades específicas da organização

em questão. “Apenas abordagens customizadas dedicadas podem funcionar e têm o potencial de se tornarem bem-sucedidas (Van Der Heijden, 2009).

Segundo Manzini(2006), a construção de cenários é um método de suporte à tomada de decisão cuja conceituação ocorreu há tempo e cuja utilidade cresce com a turbulência do contexto, com a complexidade do sistema em que se opera, e com o aumento do número de atores sociais envolvidos (ou que pretende-se envolver).

Para Manzini (2006) pode-se assumir, de fato, que quanto maior for o número de elementos do sistema e a interdependência entre eles, tanto maior é a incerteza e a velocidade das mudanças no contexto e mais difícil se torna a elaboração intuitiva de modelos da realidade em que se opera. Além disso, quanto maior for o número de atores que devem participar em um processo de tomada de decisão ou projeto (e mais complexo for o sistema e o quadro de referência), tanto mais difícil é criar o terreno, a “plataforma de interação”, em que tal processo possa efetivamente acontecer. Ao verificar essas condições, a construção de cenários torna-se uma ferramenta muito útil. Segundo Manzini, graças ao método em que se baseia, esta ferramenta permite não só superar os limites da intuição e das modelações mais simplistas, mas também melhorar a capacidade de escolher conscientemente e argumentar as escolhas dentro de um processo de projeto participativo (Manzini; Jégou, 2006).

Segundo Manzini, na interpretação mais comum da palavra cenário, quando não é intensa em seu sentido original do fundo de uma ação teatral, é considerada como sinônimo de visão global de algo complexo, capturados em suas transformações (reais, possíveis ou imaginárias): a visão de um hipotético estado das coisas que alguém foi capaz de conceber e descrever de forma comunicável e compreensível (Manzini, 2006).

Buscou-se através da fundamentação teórica descrever um breve histórico do veículo rádio e aspectos da linguagem que tensionam a ruptura analógico/digital nas mídias. Além disso, foram apresentados diversos aspectos do campo de conhecimento Design Estratégico, os quais devem impactar na aplicação da pesquisa e nas proposições deste trabalho, especialmente relacionadas a pesquisa blue sky, construção de cenários e o metaprojeto.

No próximo capítulo será descrito o método de pesquisa do presente trabalho.

3 MÉTODO

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

O presente estudo configura-se como um estudo de caso exploratório. Nesse contexto, busca-se realizar um mapeamento histórico sobre o rádio, identificando a evolução do relacionamento entre espectador e rádio. A aplicação prática do estudo foi realizada na rádio Atlântida FM de Porto Alegre.

Figura 6: Método.



Fonte : O Autor (2015).

O estudo de caso é um método qualitativo que consiste em uma pesquisa aprofundada em uma unidade específica. Dentre seus objetivos, destaca-se a busca por responder questionamentos em espaços nos quais o pesquisador não tem controle sobre o fenômeno estudado. O estudo de caso contribui para uma melhor compreensão dos fenômenos individuais,

os processos organizacionais e políticos da sociedade (Yin, 2001). Conforme YIN (2011)⁴⁶ o estudo de caso é uma estratégia de pesquisa que compreende um método útil quando o fenômeno a ser estudado é amplo e complexo e não pode ser estudado fora do contexto onde ocorre naturalmente. Configura-se como um estudo empírico que busca determinar ou testar uma teoria, e tem variadas fontes de informação, dentre elas destaca-se o papel das entrevistas. Através delas o entrevistado vai expressar sua opinião sobre determinado assunto, utilizando suas próprias interpretações.

A tendência do Estudo de Caso é esclarecer decisões a serem tomadas. Investiga um fenômeno contemporâneo partindo do seu contexto real utilizando múltiplas fontes de evidências.

No estudo de caso, é preciso que se tenham diferentes visões teóricas acerca do assunto estudado, pois serão a base para orientar as discussões sobre determinado fenômeno que constituem a orientação para discussões sobre a aceitação ou não das alternativas encontradas. É uma investigação que assume e trata sobre uma situação específica, procurando encontrar as características e o que há de essencial nela. Esse estudo pode ajudar na busca de novas teorias e questões que servirão como base para futuras investigações.

3.2 UNIDADE DE ESTUDO: RÁDIO ATLÂNTIDA FM – PORTO ALEGRE

O presente trabalho, tem como foco o setor do rádio. Entretanto, dar-se-á ênfase a Rádio Atlântida FM Porto Alegre integra uma das dezenas de unidades do Grupo RBS, empresa de comunicação. No capítulo o estudo de caso, a rede será descrita em maiores detalhes.

Os itens a seguir descrevem como será conduzida a pesquisa, a partir da perspectiva das formas de coleta de dados e de análise.

3.3 COLETA DE DADOS

Para a construção do presente estudo foram coletados dados primários e secundários. Os dados primários foram obtidos a partir de entrevistas e da observação do presente autor no contexto da rádio. Os dados secundários foram obtidos a partir de documentos internos da empresa e de dados setoriais obtidos através da internet, especialmente para a identificação das

⁴⁶ YIN, Robert K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

melhores práticas do setor. A seguir são descritos os instrumentos de coleta e como o processo ocorreu.

3.3.1 Diagnóstico

Para a composição do diagnóstico atual do setor de maneira mais ampla e da radio especificamente, foram utilizados as seguintes formas de coleta de dados.

3.3.1.1 Casos de Sucesso (benchmark)

Foram identificadas três experiências inovadoras no rádio como benchmark. Nessa fase, buscou-se trabalhar com 3 contextos: regional, nacional e internacional. No âmbito regional, foi escolhida a radio de maior audiência no estado. A experiência nacional foi escolhida a partir do posicionamento da rádio como a principal emissora de rock no Brasil. Internacionalmente, buscou-se acessar o principal exemplo de práticas digitais. Essas informações foram utilizadas para compor o diagnóstico do setor e apoiar o processo de projeto. As rádios utilizadas nessa fase do estudo foram:

1. BBC 6 Londres: através do acesso ao site e da identificação das práticas de jornalismo da rádio.
2. Rádio 89FM – São Paulo: por configurar-se como uma das principais rádios brasileiras.
3. Rádio Gaúcha: como exemplo local de reposicionamento.

3.3.1.2 Entrevistas com Especialistas

As entrevistas com especialistas buscam compreender, a partir da visão de pesquisadores, empresários e jornalistas as tendências com relação ao rádio. Cada entrevista teve aproximadamente 45 minutos. As questões norteadoras das entrevistas estão descritas no anexo 2.

Durante o presente trabalho foram realizadas 5 entrevistas, contemplando as lentes propostas:

Entrevistado 1 - pesquisador: Luiz Artur Ferrareto - Professor e

pesquisador da UFRGS

Entrevistado 2 - gestor: Alexandre Fetter - Coordenador de Produto Rede Atlântida e Itapema.

Entrevistado 3 - radialista: Daniel Scola – Coordenador de Produto Rádio Gaúcha

Entrevistado 4 - gestor: Eduardo Sirotsky Melzer - Presidente do Grupo RBS

Entrevistado 5 – radialista e pesquisador: Marcos Piangers - Coordenador de Produto Online Rede Atlântida

3.3.1.3 Pesquisa Blue Sky

Foi desenvolvida uma Blue Sky com objetivo de estimular a criatividade para o projeto. Para Scaletsky e Parode (2008) a pesquisa *blue sky* representa a possibilidade de compartilhar um conhecimento dificilmente constituível a partir de processos analítico-dedutíveis.

A *blue sky* é colocada como uma colheita de elementos úteis para estimular e direcionar a criatividade e o desenvolvimento do projeto (Scaletsky; Parode, 2008). Costuma-se utilizar muitos tipos de recursos de imagem como vídeos, fotos, desenhos, moodboards, braisntorming e processos bastante lúdicos e abertos para estimular a projeção e possibilitar uma possível "chuva de ideais" e novos conceitos, com objetivo de facilitar a visibilidade de cenários futuros. Segundo Scaletsky, os aspectos de transgressão decorrentes do modo como as imagens são interpretadas e trabalhadas no processo de concepção aportam ao processo elementos não esperados, que vão além da associação óbvia e superficial presente nas imagens (Scaletsky; Parode, 2008).

3.4 ANÁLISE DE DADOS

A Análise de dados ocorreu de forma sistêmica para a composição de um workshop projetual. As entrevistas foram analisadas a partir do processo de análise de conteúdo e foram significativas para a composição dos cenários propostos. A etapa de workshop foi realizada considerando a participação de pessoas com diferentes perfis, para avançar em um processo de projeção mais horizontal e transdisciplinar. Foram compostos grupos de trabalho com 5 pessoas, envolvendo em cada grupo designers, estudantes do mestrado, profissionais do rádio e professores pesquisadores. O workshop ocorreu no dia 24 de setembro de 2015.

4 ESTUDO DE CASO

4.1 APRESENTAÇÃO DA REDE ATLÂNTIDA DE COMUNICAÇÃO – BREVE HISTÓRICO

Com a inauguração da Rádio Atlântida (FM 94.1 – atualmente 94.3) de Porto Alegre, em 23 de março de 1976 (na época com o nome de FM Gaúcha Zero Hora), iniciava-se o processo de construção – no sul do Brasil – de uma Rede de emissoras de rádio jovem. Na época, como o mercado ainda não trabalhava com segmentação, sua programação era naturalmente voltada para o público adulto, predominantemente consumidor do formato AM. Segundo Costa (2004) a década de 70 marcou um capítulo importante na história do rádio, pois com o fomento da frequência modulada (FM) no país, que propiciava melhor qualidade, o meio ganhou mais valor e diversidade de modelos de programação.

Em 19 de novembro de 1979, inaugurava-se a segunda emissora FM do Grupo Rede Brasil Sul, a rádio FM Gaúcha Zero Hora de Santa Maria (94.3). Trinta dias depois foi a vez de Pelotas receber a FM Gaúcha Zero Hora (95.3). O ano de 1980 marcou o primeiro reposicionamento da jovem Rede que passou a se chamar Rede Atlântida FM. (Costa, 2004)

Veio a seguir, a Rádio Atlântida FM de Passo Fundo (97.1), em 1981. Neste momento, a rádio passa a ter como foco os jovens das classes A/B/C. Ainda neste ano foram inauguradas as emissoras de Florianópolis (100.9) e Blumenau (102.7). Entre 1983 e 1991, surgiram rádios locais em Chapecó, Rio Grande, Santa Cruz do Sul, Tramandaí, Caxias do Sul.

Até 1991, todas as emissoras operavam com programação local. Nesse ano, ocorreu o primeiro processo de transmissão em Rede partindo da emissora de Porto Alegre. Era o programa “Transnoites Atlântida”, apresentado todas as madrugadas pelo radialista Fernando Ferreira.

A partir de 1997, com a disponibilização do sinal da Rádio Atlântida Porto Alegre no satélite, começava o processo de construção de uma nova Rede, onde as emissoras retransmitiam integralmente a programação da Rádio Atlântida Porto Alegre, apoiados no formato já operado nacionalmente pelas principais Redes de rádio FM do Brasil. Este formato não durou muito tempo.

Com a necessidade de uma maior identidade local a Rede Atlântida FM iniciou em 1998, adequações no seu formato de transmissão de programação, devolvendo às praças, de duas horas locais no princípio, para as atuais seis ou nove horas de operação regional. A Atlântida cobre grande parte dos dois Estados e é a maior Rede de rádios FM atuando junto ao segmento jovem, de 15 a 29 anos, classes A/B, do sul do Brasil. (Costa, 2004).

4.2 DIAGNÓSTICO

A partir do contexto descrito, buscou-se avaliar o posicionamento da rádio no mercado atual e a utilização de práticas inovadoras que permitam uma maior aproximação com o público e também a ampliação da rádio para as diferentes mídias. Essa fase foi definida como diagnóstico e envolveu três etapas distintas:

- identificação das melhores práticas do setor – nacionais e internacionais
- entrevistas com especialistas
- busca de dados secundários

Esse processo será descrito a seguir.

4.2.1 Melhores Práticas no Setor

4.2.1.1 Rádio BBC

Histórico: A rádio BBC (British Broadcasting Company) de Londres começou sua operação em 1922.

Figura 7: Foto do Prédio da BBC em Londres.



Fonte: @picture-alliance/dpa.

As transmissões regulares da BBC, entretanto, começaram somente em janeiro do ano seguinte. E em 1927, ela se tornou oficialmente a "*British Broadcasting Corporation*". (bbc.co.uk) Mais de um milhão de residências no Reino Unido haviam adquirido a licença radiofônica. O fundador da BBC, John Reith, tinha como objetivo construir uma emissora que

transmitisse ao mesmo tempo educação, informação e entretenimento.

Com o passar do tempo, a rádio e a televisão da BBC, seus comentaristas especializados e inúmeros correspondentes espalhados pelo, tornaram a British Broadcasting Corporation um dos mais respeitados veículos de informação. Atualmente a BBC tem uma audiência de 35 milhões de pessoas por semana. Com seu portfólio visa atender uma vasta gama de ouvintes de acordo com seus interesses ou estilo de vida. São mais de 6 emissoras on-air e on line. (bbc.co.uk)

Figura 8: Site BBC Radio 1X.



Fonte: disponível nabbc.co.uk.

Segundo o site da BBC (<http://www.bbc.com/portuguese/historia.shtml> acessado em 15 de setembro de 2015:

Desde 1922, quando realizou a sua primeira transmissão radiofônica, a BBC consolidou-se como uma organização pioneira no rádio e televisão. O Serviço Mundial da BBC transmite em 43 idiomas, e conta com a maior audiência radiofônica do mundo - cerca de 150 milhões de ouvintes. (Site BBC Brasil).

A partir da análise do site e do acesso aos canais da radio, pode-se identificar algumas práticas inovadoras que impactam no posicionamento da radio. São elas:

- Coberturas ao vivo on air e on line – A rádio está presente na maioria dos eventos que são relevantes para sua audiência, de acordo com o perfil de cada emissora. A cobertura ao vivo se expande para as plataformas on line.
- Site intuitivo e de manejo fácil – Com poucos *clicks* o ouvinte é direcionado para sua área de interesse

- Podcasts – Existem podcasts de todos os formatos, envolvendo notícias, música, entretenimento, política, etc.
- Áudios disponibilizados – Programas que já foram ao ar podem ser ouvidos on-demand, permitindo ao ouvinte adaptar a programação ao seu tempo disponível.
- Possibilidade de marcar programas como favoritos e assiná-los – Por afinidade, ouvintes escolhem seus programas favoritos, podem assiná-los e receber novidades e informações a respeito dos mesmos.
- *Playlister* – dispositivo que permite ao ouvinte fazer sua própria playlist com as músicas que estão tocando ao vivo na rádio (gostou da música, com um clic ela pode ser adicionada à playlist do ouvinte, com cadastro prévio rápido no site)

Embora a BBC seja uma das principais referências internacionais, existem práticas inovadoras consolidadas em nosso país. Nesse contexto, destaca-se a Rádio 89 e a Rádio Gaúcha, que serão descritas a seguir.

4.2.1.2 Rádio 89FM

Histórico:

A 89 FM Rádio Rock tem sede na cidade de São Paulo e iniciou suas atividades em 1985, como uma programação voltada ao rock. (radiorock.com.br acessado em 10 de outubro de 2015).

Pela emissora, passaram nomes como Sarah Oliveira, Jairo Bouer, Edgard Piccoli, Paulo Bonfá, Marco Bianchi, Fabio Massari, entre outros, conhecidos pela sua passagem pela MTV, e o vocalista da banda punk Ratos de Porão, João Gordo.

Em 28 de setembro de 2012 os principais veículos especializados no meio radiofônico noticiaram o encerramento das atividades da emissora que deveria dar lugar a uma programação religiosa. A informação foi confirmada com demissões de funcionários, retirada de programas da grade e diminuição de ações promocionais. (radiorock.com.br)

A Rádio Rock surpreendeu o mercado de rádio voltando a operar, sem prévio aviso, no dia 27 de outubro de 2012. A programação da rádio pode ser acompanhada 24 horas por dia através do site www.radiorock.com.br e pela página oficial da rádio no Facebook.

Desde o retorno, a emissora possui um claro posicionamento como a rádio rock líder de

audiência no país, superando a Kiss FM e em pesquisas recentes, possui números de audiência e faturamento equivalentes à jovem/pop Mix FM e a evangélica Vida FM Sat. (Fonte: radiatorock.com.br).

Figura 9: Figura do site 89FM.



Fonte: Disponível na radiatorock.com.br.

Figura 10: Publicidade de Show.



Fonte: Disponível na radiatorock.com.br.

Dentre as práticas identificadas na rádio, cabe destacar as abaixo, todas vinculadas a perspectiva digital e de radio web:

- Grande distribuição no canal de streaming Tunein, canais próprios e aplicativos – preocupa-se em estar disponível ao maior número de pessoas, com players modernos para que a rádio seja acessada com facilidade. Disponibilização de programas e rádio ao vivo no site.
- Informações completas das músicas no mobile – o ouvinte pode ter acesso instantâneo a música que está tocando, buscando informações como título e artista.
- Rock 10 – Plataforma onde o ouvinte escolhe uma música que por voto popular, gerando playlists do ouvinte, lançamentos musicais também são avaliados pela audiência a partir da plataforma.
- Desenvolvimento de tecnologias para que o ouvinte se sinta programador da rádio

- Promoções de grandes eventos –Por estar localizada no centro do país, a rádio promove a maioria dos shows internacionais que vem ao Brasil. A audiência é envolvida e estimulada a participar para ganhar ingressos, camisetas e brindes relacionados as apresentações.

4.2.1.3 Rádio Gaúcha

Histórico:

A Gaúcha deu início ao Grupo RBS em 1957 e logo tornou-se referência como veículo de comunicação. Produzindo localmente programação jornalística, geral e esportiva, 24 horas por dia, nos sete dias da semana. A Gaúcha é hoje a rádio líder de mercado no RS. (IBOPE, 2015)

O texto de apresentação da emissora destaca quatro momentos na história da Gaúcha:

- 1983, a Gaúcha adotou o formato de radiojornalismo ao vivo, durante 24 horas;
- 1995, formou a Rede Gaúcha SAT, união de emissoras retransmitindo o sinal da Gaúcha – hoje, são 143 afiliadas e 3 emissoras próprias em 8 Estados;
- 2008, a Gaúcha passou a ser transmitida na FM, através do dial 93.7, marcando sua chegada às plataformas digitais;
- 2012, considerada a grande transformação: a Rádio Gaúcha passou a ser Gaúcha, uma marca que oferece seu conteúdo em múltiplas plataformas, ancorada em qualidade e credibilidade.

Figura 11: Site da Rádio Gaúcha.



Fonte: Disponível em <http://radiogaucha.com.br>

Dentre as melhores práticas cabe destacar:

- Coberturas de fatos ao vivo;
- Engajamento da equipe em coberturas também através de rede sociais;
- Investimento em coberturas nacionais e internacionais – estar onde as coisas acontecem;
- Investimento em equipamentos e treinamentos para a reportagem que vai para rua, produtores e comunicadores;

Cabe ainda destacar que a partir de 2012 a rádio mudou seu processo de priorização dos meios. Até aquele ano, o foco principal era o canal da rádio e em segundo plano ficavam o site e as redes sociais. A partir de 2012 o foco passou a ser a entrega da informação, independente do canal.

A figura abaixo descreve os novos padrões adotados pela rádio, para as diferentes plataformas e perfis de profissional.

Figura 12: Padrões adotados pela rádio gaúcha.

| Repórter | Produtor | Apresentador |
|--|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> - Twitter e RT antes <small>(marcar o posto)</small> - Twitter e RT durante <small>(descrever o fato) (fotos e vídeos)</small> - Twitter e RT Pós com link matéria publicada - Usar Instagram Gaúcha ou Instagram Futebol da Gaúcha - Mandar Texto/ Foto/ Vídeo <small>(por e-mail, whatsapp ou ainda ligando para a redação)</small> - Usar tarja da Gaúcha no Twitter | <ul style="list-style-type: none"> - Atualizar Página do Facebook do programa <small>(produção personalizada/ chamada pré: vídeo ou texto) (publicação de links de entrevistas) (Responder aos ouvintes no Facebook do Programa – no pós programa)</small> - Instagram Gaúcha ou Instagram Futebol da Gaúcha <small>(pré-programa)</small> - Toda Terça – Snapchat do programa - Mandar Texto de entrevistas <small>(para produção da entrevista – solicitar auxílio ao site, se necessário)</small> - Avisar operadores sobre áudios importante durante o programa | <ul style="list-style-type: none"> - Chamar conteúdos para os links do Site da Gaúcha - Fortalecer a interatividade da Gaúcha – Twitter (observar tweets dos repórteres) e WhatsApp - Estar presente nas redes sociais - Auxiliar na produção de conteúdos para redes dos programas - Usar tarja da Gaúcha no Twitter |

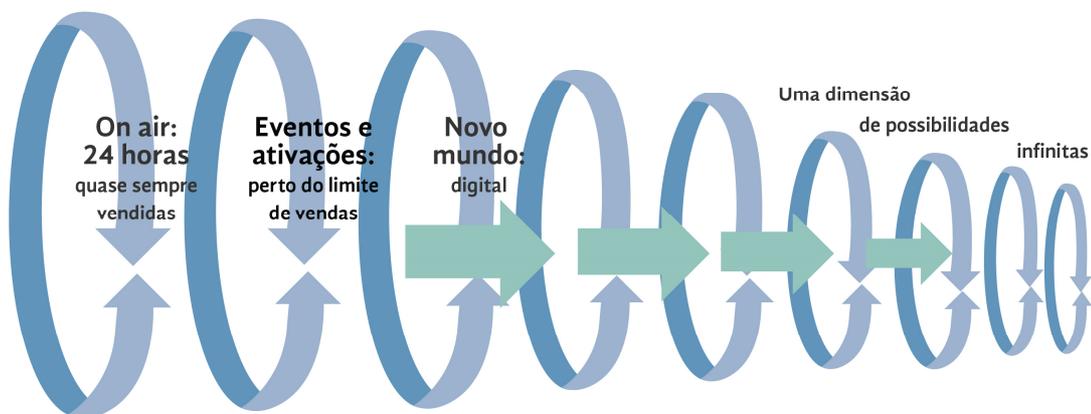


Fonte: Documento Interno Rádio Gaúcha, 2015.

A Gaúcha entendeu a necessidade comercial e isso também foi motivo para investir no espaço online. A grade comercial da rádio já tinha 24h preenchidas com patrocinadores e parceiros e o digital era o caminho necessário para expandir e ter inúmeras possibilidades: ativações, eventos, coberturas, programas online, transmissões em vídeo e outros.

A imagem abaixo representa a ideia do pensar da Gaúcha– uma primeira ideia do conceito “rádio expandindo”:

Figura 13: Conceito gráfico de rádio expandindo.



Fonte: Documento Interno Rádio Gaúcha, 2015.

A partir dessa visão, foi definido um planejamento na rádio para que a mesma consiga: “Ser o principal destino e referência em conteúdo hiperlocal e real time em

plataformas digitais” (Documento interno Rádio Gaúcha, 2015).

Nesse processo, cabe destacar algumas ações prioritárias para a rádio:

- Investimento em pessoas: equipe digital com especialistas – contratação de pessoas com experiência na produção de conteúdo online (texto).
- Tornar o conteúdo mobile, dada a importância desta plataforma
- Consolidação de parcerias

Cabe finalmente destacar que foram identificados 3 pilares básicos que movem a Rádio Gaúcha:

- Hiperlocalismo: foco claro no conteúdo relevante e local
- Pessoas: tanto o público, como quem produz o conteúdo
- Real Time: sincronia com on-air / DNA rádio também no online

4.2.1.4 Identificação das Principais Práticas Inovadoras

A partir dos 3 casos analisados, pode-se perceber um conjunto de práticas que possuem um importante papel no posicionamento das rádios no contexto digital. O quadro abaixo apresenta um resumo, identificando as principais práticas e sua presença nas rádios estudadas:

Quadro 1: Principais práticas inovadoras.

(continua)

| Prática identificada | Rádio | Classificação da estratégia |
|---|-----------------|--|
| Foco na cobertura ao vivo | Gaúcha, BBC | Foco na agilidade/prestação de serviço |
| Tornar conteúdo mobile | BBC, 89, Gaúcha | Foco no digital |
| Podcasts com alta qualidade e gratuitos | BBC | Foco no digital |
| Playlists | BBC, 89 | Foco no ouvinte |
| Tecnologia para ouvinte programar a rádio | 89 | Foco no ouvinte |

| | | |
|---|-------------|--------------------------|
| Priorização do Tunein e outros programas para o digital | 89 | Foco no digital |
| Promoção de eventos e parcerias | 89, Gaucha | Foco na rede e parceiros |
| Investimento nas pessoas | BBC, Gaucha | Foco nas pessoas |

Fonte: O Autor (2016).

A seguir serão descritas as entrevistas realizadas para a compreensão do cenário.

4.2.2 Entrevista com Especialistas⁴⁷ - compreensão do cenário

Através da etapa de entrevistas da presente pesquisa, buscou-se a identificação da percepção de diferentes atores, que dialogam com a mídia rádio. O foco principal foi um olhar setorial, mas com ênfase no papel nas práticas da rádio foco deste estudo, a Atlântida FM. As entrevistas foram agrupadas a partir de categorias de análise, apresentando a perspectiva dos diferentes entrevistados, conforme abaixo:

Entrevistado 1: Ferrareto, Luiz Artur - Professor e pesquisador da UFRGS.

Entrevistado 2: Fetter, Alexandre - Coordenador de Produto Rede Atlântida e Itapema.

Entrevistado 3: Scola, Daniel – Coordenador de Produto Rádio Gaúcha.

Entrevistado 4: Melzer, Eduardo Sirotsky - Presidente do Grupo RBS.

Entrevistado 5: Piangers, Marcos - Coordenador de Produto Online Rede Atlântida.

A seguir, apresenta-se a síntese desenvolvida a partir das entrevistas.

4.2.2.1 O Futuro do Rádio

Para o Entrevistado 1, nos dias de hoje o rádio passa a ter uma centralidade que não tinha. Essa centralidade que já foi da TV e que no futuro pode ser da internet. Segundo o entrevistado, por ter oralidade o rádio leva vantagem, estando presente em todas as mídias. “*O futuro do rádio passa pela conversa porque é companhia.*” Levando em consideração o contexto de hipermodernidade apresentado por Lipovetsky (2008), o rádio ainda pode vir a

⁴⁷ Entrevista concedida a Iglênio Burtet Bernardes. Porto Alegre, out. 2015. [A entrevista encontra-se transcrita no Apêndice "A" desta dissertação]

oferecer a parceria ao ouvinte conectado a outros indivíduos através das mídias sociais, porém, distante das relações humanas interpessoais. O entrevistado 1 afirma que o rádio hoje é coloquial, uma conversa com o ouvinte, que segundo ele, pode ter relação com as pessoas estarem muito solitárias, numa sociedade individualista de massa.

Entretanto, o futuro desse meio de comunicação está relacionado a perspectiva FM e digital. Esse processo se fortalece pela possibilidade de conexão que o rádio apresenta, entre locutor e ouvintes. Segundo o entrevistado 1 o rádio conecta pessoas e é bem diferente das redes sociais. Para ele, os aplicativos não conversam com pessoas, o rádio conversa. “*O rádio está sempre acompanhando, quebra a solidão. É o único meio de comunicação que permite fazer outra coisa ao mesmo tempo, nos outros meios, preciso de atenção concentrada.*” De acordo com este entrevistado, várias características reforçam o papel do rádio e as redes sociais aumentam sua característica de companheiro. O rádio configura-se como uma instituição social que tem como base uma criação cultural – fala, música, efeito sonoro e silêncio.

Para o entrevistado 2, o rádio deve se sustentar por meios distintos, não mais pela música. A curadoria e chancela de alguém relevante para a comunidade deve ser um dos elementos definidores da continuidade da rádio. Um segundo elemento de grande importância é a produção de alternativas, como podcasts, que tenham maior relação com o público-alvo da rádio. Para o entrevistado, o futuro do rádio passa pela sua expansão para uma plataforma digital completa, com blogs, aplicativos, conteúdos diversos, vídeos e outros meios, como no caso da Atlântida FM, o ATL Paper, a Atlântida no jornal.

Segundo o entrevistado 2, o rádio no futuro deve ampliar o uso de recursos como periscope, podcasts, audiobooks, streaming e outras plataformas.

Por mais quinze anos vamos ouvir o rádio FM como grande parceiro, mas tudo pode mudar daqui a cinco anos. O rádio é instantâneo, fascinante, vai sobreviver muito em função da sua agilidade e personalidades. Ganha força por ser adaptável. A internet pauta o rádio, mas também é uma via de mão dupla, ambos se realimentam e essa é a estratégia digital da Atlântida para hoje e para o futuro. (Entrevistado 2).

O terceiro entrevistado, Daniel Scola da Rádio Gaúcha, acredita que não importa como as pessoas vão consumir o produto da emissora, o que importa é que consumam, seja na plataforma que for. Segundo Scola, vivemos uma revolução diária na mídia eletrônica, talvez a maior transformação da comunicação eletrônica da história.

Recentemente acompanhamos com o *periscope* na rua a paralisação do transporte público. Os repórteres estavam ao vivo na rádio e no *periscope*. O importante é que consumam o profissional da Gaúcha, o conteúdo e o produto da nossa rádio. Não

importa o meio. Importa é que o ouvinte está consumindo a qualidade da informação, da marca e dos profissionais da Rádio Gaúcha. (ENTREVISTADO 3, 2015).

O entrevistado 3 acredita que o rádio tem uma vantagem de mobilidade sobre os outros veículos.

Cada vez mais teremos que pensar na audiência móvel, on demand/real time.

De acordo com o entrevistado, o rádio do futuro terá transformações diárias, tornando-se versátil e exigindo mais de seus profissionais. A ideia é fazer jornalismo com a lógica do rádio, sem barrar novas ferramentas que possam potencializar o produto apresentado para clientes e ouvintes. Diz Scola (2015) que *“Talvez no futuro não consigamos mais definir o rádio, a tv, etc. Sem descaracterizar profundamente, estaremos com mais versatilidade e fazendo algo maior, além das ondas sonoras”*.

Quando questionado sobre a sua opinião à respeito do rádio FM musical, Scola acredita que este estilo de rádio, como era feito há dez anos, está com os dias contados. *“Lamento muito o fim de emissoras como Ipanema FM e Pop Rock.”* Segundo ele, as emissoras terão de encontrar outra forma de fazer rádio do que tocando playlist. *“Cada um faz a sua playlist hoje! Antes eu ouvia no rádio.”* Para o entrevistado 3, exemplos como o da rádio Atlântida são interessantes. *“Tem o Pretinho Básico, uma mesa redonda como ironia inteligente, um pouco de informação e a velha charla, a conversa. Acho discutível o rádio FM tradicional de playlist se sustentar daqui há dez anos, é difícil.”* No embate das mídias tradicionais versus as digitais, Scola acredita na convergência e sobrevivência das mídias tradicionais, profundamente transformadas - rádio por aplicativo, celular, de maneira diferente.

O entrevistado 4 vislumbra o rádio no futuro mais próximo do público, com conteúdo de qualidade. Para ele, se a missão é falar com alguém que tem espírito jovem, o entretenimento sempre será interessante. *“Temos de ter conteúdo apropriado para o lugar onde está o consumidor, o público. Seja no rádio, na internet, tv ou jornal”*. Segundo o entrevistado, *“Se estivermos conectados com o público não tem erro. A nossa missão e ambição deve ser decodificar para a linguagem local tudo o que está acontecendo no mundo e trazer pra cá..”* Para Melzer, as empresas de comunicação precisam modificar seus modelos. *“Desamarrar o confortável e seguro e ir para um mundo mais complexo, que não se conhece bem. Onde há espaço para a experimentação ao extremo, onde tenho como concorrentes o dial da esquerda ou da direita, mas também a internet, as redes sociais.”* O entrevistado acredita num prognóstico positivo, desde que se tenha uma ação concreta rumo ao futuro.

Acredito que aqui na RBS, estamos muito longe do caminho que devemos perseguir, mas também já mais avançados do que já estivemos. Me encanta que possamos continuar estimulados e focados para fazer o que tem que ser feito e saber que já evoluímos. Entretanto, o desafio não é enxergar para onde está indo o futuro, a dificuldade é cultural. É saber como é que na hora em que propomos as mudanças a empresa vai reagir e resistir. O que vejo é que se as pessoas, os funcionários, não compram o sonho da inovação, entendem o desafio, o negócio não anda. (ENTREVISTADO 4, 2015).

O entrevistado 4 reforça a perspectiva de que empresas da área da comunicação devem compreender o que ocorreu em outros setores, como o da Indústria Fonográfica, e também apreender com casos como o da Kodak, quando não percebeu o potencial de uma nova tecnologia. Acrescenta: *“Como a Apple faz o que faz com a música e todas as gravadoras ficam olhando? Obviamente porque não quiseram romper com a lógica do seu próprio modelo de negócio.”*

Para o entrevistado 4 a mudança no consumo de música impacta diretamente o rádio FM musical. Para ele, se o FM musical seguir o antigo padrão, provavelmente vai se direcionar para o fim. Segundo este entrevistado, o rádio musical agora é rádio comportamento. Todas as rádios tem um estilo e se conectam a ele. A conexão com o público deve se dar a partir de um estilo de vida e não apenas de músicas que estão sendo colocadas ali. Afirma ainda que os gerentes do negócio devem compreender isso, aliado a uma marca forte e a um grande canal de distribuição.

Teremos assim um belo *playlist*, adaptado a um público que conheço, disponibilizando também esse conteúdo em um aplicativo, possibilitando assinaturas, atualizando as listas de música conforme o gosto do ouvinte. Devemos aprofundar os conteúdos desse rádio musical em outras plataformas digitais, ter o ouvinte sempre ao nosso lado nas redes sociais, ter cuidado com a marca nos seus vários pontos de contato e ter a contemporaneidade de estar sempre enxergando na frente, a partir da marca que construímos. Pensar no público também é fundamental. Devemos oferecer produtos adequados a quem nos escuta. Um conteúdo que atenda esse ouvinte nos programas falados, dando dicas, falando qual a praia legal, a música bacana e etc. A curadoria e aproximação com este público é fundamental. O ouvinte tem que contar com a gente. (ENTREVISTADO 4, 2015).

Para o entrevistado 5, especialista em Inovação da Rede Atlântida e responsável pela estratégia digital da marca, o rádio do futuro deve perder complexidade. Segundo ele, a distribuição vai ser digital, via internet, independentemente de onde as pessoas estiverem ouvindo, com o consumo de mídia respeitando contexto e intenção.

No futuro teremos uns cinquenta tipos de Spotify, Netflix (Programas de streaming de música e vídeo). Cada pessoa vai escolher sua rádio favorita. A grande massa vai pro streaming, ouvindo música pagando muito pouco ou nada, em diversos canais. Basicamente vai ser internet – no celular, computador, televisão, rádio, mas vai ser

outra coisa. A tendência clara de que a forma de produção e distribuição de conteúdo que mais se aproxima da demanda atual e futura é a internet. Mas é um caminho longo para as formas de distribuição de áudio que temos hoje em dia conseguirem perder a complexidade até chegar ao ponto em que estão hoje as ondas do FM. Apertar um botão e saber que está ouvindo a sua rádio preferida é muito bom e a maioria das pessoas querem ouvir uma *playlist* de um curador tocando música. (ENTREVISTADO 5, 2015).

Para o entrevistado 5, o rádio do futuro deve se encaminhar para um tipo de algoritmo que vai entregar uma rádio mais personalizada, mas que não te obrigue a criar *playlist*, escolher artistas ou *moods*. “O algoritmo deve entender o contexto, a intenção e entregar o conteúdo. Isso vale para música e para notícia também.”

O entrevistado 5 acredita que as rádios devem olhar para os concorrentes diretos do FM, mas também para YouTube, Rdio, Spotify e Apple, entre outras. Considera que estas marcas estarão desenhando o futuro do consumo de mídia.

Para os próximos dez anos o entrevistado 5 acredita que robôs e algoritmos devem trabalhar para distribuir o conteúdo digital do rádio de forma mais inteligente. Seja na produção de música, informação, áudio e vídeo, respeitando contexto e intenção e por outro lado com uma produção de conteúdo focada em público de comportamento jovem:

Aquele ouvinte que tem 55 anos e gosta de surf, tem uma visão bem humorada da vida, do mundo. Acharmos que neste espaço tem um bom nicho para produzir conteúdo, inclusive com eventos, livros, jornais e outros. É potencializar espaço para uma marca que faz isso, a Atlântida como uma marca que seja muito mais que uma rádio. Uma marca com distribuição mais inteligente, focada na experiência do nosso consumidor. (ENTREVISTADO 5, 2015).

O entrevistado 5 completa dizendo que a antena funciona muito bem, não falha, não paga servidor, é uma forma de distribuição muito eficaz, mas que tudo caminha para um cenário onde consumiremos através de banda, passando por servidores e inteligência artificial.

Não consigo saber quantas pessoas estão me ouvindo no momento em que quero, as pesquisas de IBOPE dizem, mas a gente não sabe. A entrega digital é inteligente. Me diz o *lifestyle* da pessoa, do que ela gosta, o que ela faz. Isso tem um valor imenso para o mercado, para a venda, publicidade e etc. São informações muito valiosas. O digital tem todas as informações para que eu possa chegar no meu anunciante e dizer: Está aqui o consumidor que você quer. E o anunciante de rádio se direciona pra lá! (ENTREVISTADO 5, 2015).

Segundo o entrevistado 5, o rádio precisa criar maneiras eficientes e mais inteligentes de distribuição de publicidade para entregar para o mercado. Para ele, há uma saturação do tradicional comercial de rádio de 30 segundos. Clientes reclamam que a marca não aparece, que é ruído, que não vende.

Nesse contexto surge a ideia de programas falados, os talk-shows, onde o locutor pode falar sobre as marcas, produtos e ações comerciais dos anunciantes. *“O merchand está em todos os nossos programas falados e musicais também. Querem é merchand, pagam mais por isso. Adoram abraço, querem estar na boca do comunicador. Ganham dinheiro com famosos falando de suas marcas.”*

Segundo o entrevistado 5, isso gera valor. Tem um custo maior para o anunciante, com resultado mais evidente, onde existe a possibilidade de trabalhar outras formas de monetização em podcasts. *“Existe um problema: todo mundo quer o talk, o merchandising, então isso também vai virar ruído. Daqui a pouco podem dizer que não vale a pena botar o merchand, porque tem muito merchand no ar.”*

Sobre o futuro do rádio, o entrevistado 5 ainda complementa que acredita em algo como conteúdos distribuídos de forma mais inteligente onde robôs dizem aos anunciantes onde está o consumidor que quer comprar um produto e entrega o anúncio diretamente para ele.

Segundo o entrevistado, a perspectiva é de que algoritmos e robôs tomem conta de trabalhos que hoje são dos seres humanos. Acredita que os programas de compartilhamento de música via streaming ainda não acertaram a melhor maneira para entregar esse conteúdo musical, mas que em breve esse ajuste deve ocorrer. Conclui dizendo que: *“A maioria das pessoas odeiam trabalhar. Robôs trabalhando para a gente é uma ótima notícia. Acho incrível a possibilidade de mudança.”*

Esta seção buscou descrever, a partir da visão de 5 especialistas, o futuro do rádio. Pode-se identificar elementos relacionados a perspectiva de companheirismo do rádio, a necessidade de integração das diferentes mídias, bem como a perspectiva da inovação em comportamento e estilo. Uma tendência citada pelo entrevistado 5 é a personalização total do conteúdo, gerando maior valor agregado. Os entrevistados convergem na compreensão de que a rádio FM estritamente musical não deve ter sucesso no futuro. Além disso, a questão comercial é importante e está se transformando, deixando de ser separada da programação e ampliando seu impacto através da integração. A figura abaixo consolida estas questões.

Tabela 1: O futuro das rádios, segundo especialistas.

| Entrevistado | Conceito principal | Comentário - autor |
|--------------|--------------------|---|
| 1 | Rádio companheiro | “O futuro do rádio passa pela conversa porque é companhia.” (Ferrareto, 2015) |

| | | |
|---|--|---|
| 2 | Radio conectado | “A internet pauta o rádio, mas ambos se realimentam, é uma via de mão dupla.” (Fetter, 2015) |
| 3 | Rádio conteúdo e integrado | “Recentemente acompanhamos com o <i>periscope</i> na rua a paralisação do transporte público. Os repórteres estavam ao vivo na rádio e no <i>periscope</i> ” (Scola, 2015) |
| 4 | Inovação, conteúdo apropriado e rápido e comportamento | “Temos de ter conteúdo apropriado para o lugar onde está o consumidor, o público. Seja no rádio, na internet, tv ou jornal”. (Melzer, 2015) |
| 5 | Rádio personalizada | “A entrega digital é inteligente. Me diz o <i>lifestyle</i> da pessoa, do que ela gosta, o que ela faz. Isso tem um valor imenso para o mercado, para a venda, publicidade e etc. São informações muito valiosas.” (Piangers, 2015) |

Fonte: O Autor (2015).

4.2.3 O conteúdo do Rádio no Processo de Convergência

Para o entrevistado 1, é necessário trabalhar o produto como conteúdo. Trabalhar o mercado estrategicamente. Segundo ele, o produto é a audiência, é o que se vende para o anunciante.

Com a convergência é necessário estudar os casos das rádios Gaúcha e Atlântida. Hoje me chama a atenção que é mais interessante para um jornal como a Zero Hora ter o ATL PAPER (Jornal da Atlântida) inserido nela do que para a própria emissora. Porque a Zero Hora vai ser falada num público que ela não tem, que é o público jovem. Isso comprova cada vez mais a ideia de vender a marca, mais do que qualquer outra coisa. A convergência acontece em pelo menos quatro planos: A convergência tecnológica, profissional, de empresas e de conteúdo. (ENTREVISTADO1, 2015).

Segundo o entrevistado 1, o rádio hoje passou a ter foto, agregar vídeos e a qualificação em termos técnicos vem da informação que agrega, onde no conteúdo, o peso disso vai para as redes sociais.

O principal conteúdo do rádio é rádio – *hard news*, esporte; tem que saber dosar a participação do ouvinte e redes sócias. Um conteúdo, a rigor mais falado, mais misturado – informativo, opinativo, entretenimento e diversidade. Rádio é muito mais que jornalismo hoje. O rádio mais popular vai ganhar mais jornalismo, mais informação e o rádio musical, mais informações a respeito de música. Falta criatividade e o rádio se divulga muito mal. (ENTREVISTADO 1, 2015).

O entrevistado 3 acredita na convergência e na sobrevivência das mídias tradicionais profundamente transformadas – rádio por aplicativo, celular, de maneira diferente. *“Acredito na convergência, mas considero o ambiente delicado para os jornais e mercado editorial como um todo. A maior parte da audiência da Gaúcha hoje em dia já está no mobile ou desktop.”* Segundo ele, a sobrevivência de um veículo de comunicação passa pela credibilidade e independência. Isso garante marca, garante audiência.

Um conteúdo de qualidade duvidosa pode nos dar mais audiência, mas a que custo? A BBC demora muito para dar número de mortos em catástrofes, não dá a informação até um repórter dela confirmar e propagar. Isso leva ao erro mínimo, qualidade na apuração da informação, atraindo anunciantes (embora eles não precisem), confiança da audiência e valorização da marca. (ENTREVISTADO 3, 2015).

O entrevistado 4 afirma que no cenário de convergência das mídias a marca agrega valor e deve adequar seu conteúdo para seu público.

Temos que tratar a marca de maneira estratégica, apontar a marca antes do negócio. No caso da Atlântida, por exemplo, tem que ser tão legal que o ouvinte/usuário/consumidor, queira vestir nossa camiseta, ir aos nossos eventos e shows, criando um aspecto de *love brand*, seguindo e recomendando nossos produtos. Essa curadoria da marca na vida social, cultural, comportamental é muito importante. (ENTREVISTADO 4, 2015).

Segundo o entrevistado 2, a mídia convencional vai ter seu consumo diminuído e a digital vai complementar isso. *–“Você assiste um programa na TV e comenta nas tuas redes sociais.”* Para ele, especialmente no Brasil, vai demorar para chegarmos a um declínio total das mídias tradicionais e sua substituição pelas mídias digitais.

Mas é inevitável que essas mídias estão sendo atacadas pela chegada cada vez mais contundente da internet. Para nós, no Brasil, estarão fundidas por muito tempo, no cenário internacional, menos.” Falando especificamente sobre o conteúdo, acredita que a tendência é que se escolha o público a partir do conteúdo disponibilizado no canal. *“Acho que bunda e fofoca é relevante a partir do momento em que se está abastecendo alguém com informação. Vai depender do direcionamento do veículo.”* (ENTREVISTADO 2, 2015).

Segundo o entrevistado 5, no contexto de convergência com o aumento do acesso à tecnologia, a internet e conveniência faz com que de curto a médio prazo a relação das pessoas com o consumo de mídia seja completamente transformada. *“A internet permite que as pessoas tenham postura menos passiva com esse consumo. Claramente chegamos ao final de um ciclo baseado em publicidade e publicidade interruptiva como fonte de pagamento e subsídio para produção de conteúdo.”* Para o entrevistado 5, é natural que, nesse contexto, grandes mercados

percam espaço para novos disruptores, que irão oferecer produtos, serviços, entrega ou distribuição muito mais adaptados à demanda do consumidor.

Passamos por um século com várias adaptações no mercado da comunicação. A tv a cabo quando surge, desafia a tradicional, desafia os jornais com canais de notícia 24 horas. Hoje vivemos um momento que é de ruptura. Chegamos ao final dessa produção baseada em publicidade e grana. A informação e consumo ficam tão espalhados e de fácil acesso que perdem valor. Não tem escassez, está em todo lugar. As informações estão em todos os lugares. O consumidor não quer pagar por um negócio que está em todo o lugar. (ENTREVISTADO 5, 2015).

Mesmo considerando clara a tendência de que as mídias digitais e a internet devem substituir a mídia tradicional, o entrevistado 5 afirma essas mudanças não acontecem rápido e envolvem a questão geracional.

Podemos ouvir música de graça, informação sem pagar nada. Ainda existe um fator geracional de pessoas que querem pagar por informação e música, mas no futuro isso não vai existir. Você vai ouvir o que quiser de graça e receber a informação que quiser da mesma forma – O que acontece? Jornalistas e músicos receberão muito menos. Claramente tem uma ruptura no formato de conteúdo que a gente conhece em produção de música, vídeo e informação. Nessa nova realidade, quem ganha dinheiro são os proprietários de plataformas... E foi assim sempre. Os donos do negócio sempre ganharam. (ENTREVISTADO 5, 2015).

Segundo Jenkins (2008), cada meio de comunicação antigo foi forçado a conviver com meios emergentes. Para ele parece mais plausível que a convergência seja a melhor forma de entender os últimos dez anos de transformação nos meios de comunicação, do que o do paradigma da revolução digital preconizado por Negroponte (1995). *“Os velhos meios de comunicação não estão sendo substituídos. Mais propriamente, suas funções e status estão sendo transformados pela introdução de novas tecnologias”* (Jenkins, 2008). Para Jenkins (2008), a convergência das mídias é mais do que apenas mudança tecnológica. A convergência altera a relação entre tecnologias existentes, indústrias, mercados, gêneros e público. A convergência altera a lógica pela qual a indústria midiática opera e pela qual os consumidores processam a notícia e o entretenimento. Segundo Jenkins (2008), a convergência refere-se a um processo, não a um ponto final.

A convergência está ocorrendo dentro dos mesmos aparelhos, dentro das mesmas franquias, dentro das mesmas empresas, dentro do cérebro do consumidor, dentro dos mesmos grupos de fãs. A convergência envolve uma transformação tanto na forma de produzir quanto na forma de consumir os meios de comunicação. (Jenkins, 2008).

Jenkins afirma que as empresas de mídia estão aprendendo a acelerar o fluxo de

conteúdo de mídia pelos canais de distribuição para aumentar a possibilidade de lucros, ampliar mercados e consolidar seus compromissos com o público. Por outro lado, consumidores estão aprendendo a utilizar as diferentes tecnologias para ter um controle mais completo sobre o fluxo da mídia e para interagir com outros consumidores.

A convergência exige que as empresas de mídia repensem antigas suposições sobre o que significa consumir mídias, suposições que moldam tanto decisões de programação, quanto de marketing. Se os antigos consumidores eram tidos como passivos, os novos consumidores são ativos. Se os antigos consumidores eram previsíveis e ficavam onde mandavam que ficassem, os novos consumidores são migratórios, demonstrando uma declinante lealdade a redes ou meios de comunicação. (Jenkins, 2008).

No seu mais recente artigo, publicado em 2015 - *Inquietudes e Tensionamentos: pistas para a compreensão do futuro do rádio comercial em sua fase de convergência* - Luis Artur Ferrareto afirma que a convergência no rádio brasileiro vem desde os anos de 1990 até a atualidade, sendo marcada pela influência dos dispositivos móveis – principalmente o celular -, da internet e de seus correlatos. Segundo Ferrareto, esta última, expressa a consciência em nível empresarial da aproximação entre comunicação de massa, informática e telecomunicações, corporificada na disponibilização de conteúdo radiofônico para além das ondas eletromagnéticas (Ferrareto, 2015).

4.2.4 Papel do Rádio

Segundo o entrevistado 1, o papel do rádio é estabelecer vínculos sociais, ligações através de um comunicador.

Tudo o que fazemos hoje já fizemos no passado, mas o suporte tecnológico é diferente. Com as redes sociais os rádios jovens perderam mais, de certa forma não precisa mais desse comunicador, mas ao mesmo tempo as redes também salvaram o comunicador de rádio. Esse profissional ganhou um aliado. O ouvinte sabe que este comunicador é humano, a figura foi humanizada. O comunicador saiu de um pedestal, o produtor que está no estúdio também fala e etc. Esses fatores criam um laço social mais forte, vínculos emocionais como no caso do Despertador do Porã, na Atlântida. O ouvinte quer ouvir o seu nome no ar, o rádio coloca no *facebook* o nome de quem participa. Rádio é abraço! (ENTREVISTADO 1, 2015).

De acordo com o entrevistado, fatores como a falta de produção, falta de comprometimento e o medo dos empresários em investir, dificulta muito o processo de valorização do rádio. Complementa dizendo que copiar tudo do formato americano Top 40 também é muito ruim, mas, mesmo assim avalia que é um momento interessante e propício para

o crescimento do veículo. Diz que: *“Existe uma informação de que o rádio, na região metropolitana de Porto Alegre, perdeu cerca de cem mil ouvintes e que a recuperação se deu em programas falados”*.

Para o entrevistado 2, o rádio sempre foi o grande companheiro das pessoas, parceria esta que leva a adoração por determinados comunicadores.

Penso que o rádio é um grande prestador de serviço, é extremamente importante se formos analisar sob a ótica da comunicação social. Penso que o rádio prolongue sua vida por muito tempo especialmente em função disso. O serviço, a informação instantânea, o trânsito e as conexões de parceria com as pessoas. O rádio é o veículo mais fascinante que existe, vai sobreviver aumentando a sua agilidade e a postando nas personalidades. Acredito que ganha força nesse contexto instável da mídia tradicional por ser adaptável, flexível. (ENTREVISTADO 2, 2015).

Para o entrevistado 3 o rádio é o companheiro inseparável. Um veículo ágil que forjou as bases do jornalismo que se faz hoje. No contexto atual, o rádio deve se adaptar e tirar vantagem diante das novas tecnologias. *“A lógica da instantaneidade do rádio nos faz levar vantagem nesse contexto. Apurou, botou no ar.”*

O entrevistado 4 considera o rádio como o veículo de comunicação mais completo, tendo este sobrevivido a inúmeras mudanças de contexto social, cultural e tecnológico.

É fascinante acompanhar a trajetória do rádio ao longo das décadas e perceber que ele sempre esteve ligado a todos os acontecimentos marcantes da história da humanidade, desde que surgiu. A sua ligação com as pessoas é incrível. É um companheiro indispensável na vida de muita gente. Um prestador de serviço ágil, confiável, instantâneo. Ainda hoje, mesmo com o advento de tantos outros recursos tecnológicos, trabalha com imaginário das pessoas, estabelece ligações de vínculo, ligações emocionais que podem ser extremamente duradouras e especiais. (ENTREVISTADO 4, 2015).

4.2.5 Perspectivas

A partir das entrevistas, pode-se perceber a convergência da visão dos especialistas com relação a alguns elementos centrais na discussão do rádio FM.

Pode-se identificar, na tabela x, diferentes perspectivas para a compreensão do futuro do rádio. Entretanto, existe uma importante convergência quando a discussão está relacionada ao papel do rádio. Os entrevistados citam o rádio como companheiro, como conector, com o papel de estabelecer vínculos sociais e como veículo de mídia mais completo.

Esta relação proposta pelos entrevistados, somada a perspectiva apresentada na questão

2, o conteúdo do rádio no processo de convergência, permite a compreensão de que o rádio está em um processo de personalização e ampliação da relação com o ouvinte. A partir dos entrevistados, percebe-se que o rádio já não se caracteriza pelo rádio tradicional e sim por um conjunto de mídias, convergentes e que permitem a construção de uma rádio para cada ouvinte.

Além disso, pode-se identificar perspectivas complementares, que permitem o ensaio preliminar de diferentes cenários para o futuro.

Para os entrevistados, ainda existe muita discussão sobre o formato integral que teremos no futuro, mas a tendência é de uma plataforma conectada, multimídias. O entrevistado 5 destaca

Realmente relevante é conseguir ter uma plataforma com usuário. O que está se montando hoje é a nova Rede Globo, a nova NBC. Isso está ocorrendo na internet, num momento diferente, virtual. Assim como tivemos lá no início do século passado o surgimento do rádio, da televisão, das marcas de jornais e revistas, estamos agora acompanhando o início dos serviços de distribuição de vídeo como Netflix, YouTube, HBO Now e de áudio como Spotify, Deezer, Rdio e outros. Isso sim tem valor. A discussão da migração da mídia tradicional para a digital é ruído. Uma fase de ruído que estamos vivendo. Estão tentando colocar os formatos antigos de monetização num ambiente novo e isso não vai funcionar. Nada disso tem valor. Não é a lista do *Buzzfeed* que tem valor, mas a plataforma do *Buzzfeed*. A forma como se lê o que as pessoas querem e como *querem*. Aí sim se agrega valor ao conteúdo. (ENTREVISTADO 5, 2015).

Esta etapa teve como objetivo identificar, a partir de especialistas, tendências e o futuro do rádio. Na próxima seção busca-se um olhar para outros setores, que passaram por mudanças significativas e que podem trazer referências importantes para o contexto em estudo. Para tanto, desenvolveu-se uma pesquisa Blue Sky, que será descrita a seguir.

4.3 BLUE SKY

A partir do benchmark e das entrevistas desenvolvidas, desenvolveu-se a terceira fase do diagnóstico, já com a perspectiva da definição dos cenários para o rádio. Esta etapa foi caracterizada como uma pesquisa Blue Sky, onde utilizou-se estímulos visuais para projetar cenários possíveis para o futuro do rádio. A pesquisa contou com o apoio do Professor Celso Scaletsky. Foram formados dois grupos de trabalho, compostos por alunos do mestrado e da graduação em design.

Figura 14: Equipe de trabalho da blue sky.



Fonte: Autor (2015).

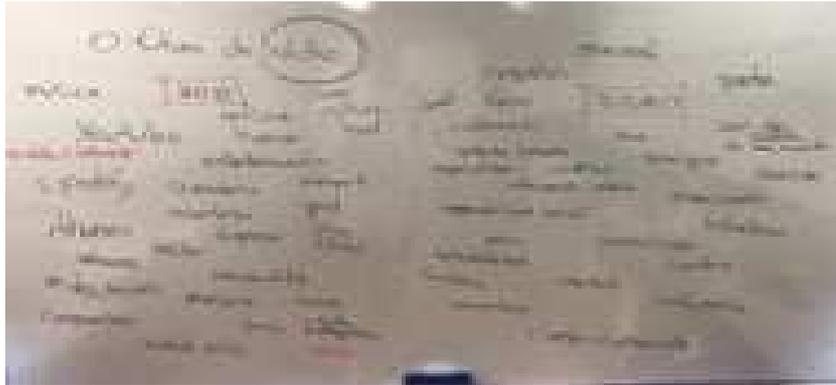
A pesquisa contou com 4 etapas:

- 1- Brainstorming;
- 2- processo de associação semântica;
- 3- processo de associação por modelo de negócios;
- 4- processo de associação por inspiração/inação .

1- Brainstorming

Inicialmente foi proposto um brainstorming, levando em conta os aspectos detectados nas entrevistas com os especialistas. Segundo Cross (2000), o Brainstorming é um método para a geração de um grande número de ideias; sendo esperado que a maioria delas acabe sendo descartadas. A intenção preliminar é de que a utilização do instrumento resulte na identificação de conceitos que podem merecer exploração em maior profundidade. A natureza de ideação do brainstorming é bastante aberta, devendo haver importante aderência dos participantes ao método e também algumas regras individuais, tais como: evitar julgamentos e críticas durante a sessão; gerar ideias em grande quantidade; ideias aparentemente absurdas são bem vindas; expressar ideias de maneira curta e direta e combinar melhor as ideias alheias. (CROSS, 2000).

Figura 15: Brainstorming da Blue Sky.



Fonte: Autor (2015).

Nesta fase foram identificados elementos fundamentais para caracterizar o rádio atualmente e no futuro. Alguns termos como: “companheiro”, “parceiro”, “empatia”, relações humanas”, “intervenção urbana”, “coletivo”, “personalização”, “curadoria”, “emoção”, “socialização”, “imaginação”, “colaboração”, “surpresa”, “entretenimento”, “interação”, “futuro”, “música”, “facilidade”, foram importantes para direcionar a fase 2 da pesquisa Blue Sky.

2- processo de associação semântica

Logo após este estímulo inicial, os dois grupos passaram a trabalhar em imagens e conexões que pudessem conduzir a inputs e outputs sobre o futuro do rádio. Muitas das características do veículo foram levadas em consideração para a projeção que buscou elementos fora do eixo de atuação da comunicação para possibilitar o surgimento de novas ideias, ou de potencialização de práticas comuns ao rádio ao longo de sua existência.

A partir disso, foram construídos moodboards para caracterizar as propostas dos grupos conforme abaixo.

Inicialmente foi desenvolvida uma associação semântica relacionando características do rádio e sua participação nas comunidades onde atua. O rádio interferindo na comunicação urbana como prestador de serviço local, através da relação de comunicadores, ouvintes e clientes. Foram analisados aspectos do rádio como elemento importante na socialização, estimulando a convivência entre pessoas, divulgando eventos. Rádio como multicanal de entretenimento, companheirismo e parceria, aliado a vínculos emocionais e a criatividade, trabalhando a imaginação e emoção de seus ouvintes.

Figura 16: Associação Semântica.



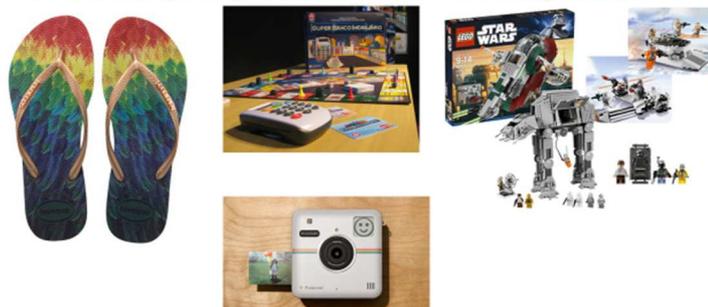
Fonte: Autor (2015).

3- processo de associação por modelo de negócios

No processo de construção, a etapa subsequente foi de associação por modelo de negócios. Foram apresentadas marcas que, por algum tempo, estavam associadas a serem ultrapassadas e não possuem mais valor, sem engajamento ou conexões com o público consumidor, ou que eram vistas com quase total desinteresse por grande parcela desse mercado. Foram priorizadas marcas que se reinventaram, através de um trabalho de ressignificação e valorização que proporcionou a elas não somente a sobrevivência no ramo de negócios, como a liderança de vendas na sua área de atuação.

Figura 17: Associação por modelos de negócios - 2.

Associação por modelo de negócios



Fonte: Autor (2015).

4- processo de associação por inspiração/inação

A última fase foi relacionada a proposição de conexões através da inspiração e inovação.

Alguns exemplos apresentados mostram como certas marcas melhoraram a sua comunicação e passaram a se tornar mais atrativas ao público, transformando algo anteriormente pouco atraente, chato e entediante em algo agradável, estimulante e inovador.

Figura 18: Apresentação de Slides - 3.



Fonte: Autor (2015).

Por fim, buscou-se identificar casos de organizações e setores que utilizam estratégias que levem a experiências para o consumidor. Foram avaliadas empresas que buscam manter seus vínculos proporcionando algo além da venda de seus produtos, buscando relações duradouras com seus consumidores pela via das conexões emocionais, ou de experiências extraordinárias e eventos, criando um conceito de “love brand” e transformando este consumidor em um provável guardião da marca.

Figura 19: Estratégias visando experiências ao consumidor.



Fonte: Autor (2015).

4.4 PROPOSIÇÃO PRELIMINAR DOS CENÁRIOS FUTUROS PARA O RÁDIO

Analisando o benchmark, a pesquisa blue sky e as entrevistas com os especialistas, chegou-se a quatro cenários possíveis para o futuro do rádio.

1- Rádio Robô: Neste cenário percebe-se o avanço da tecnologia da informação, algoritmos, robótica e aplicativos. A ênfase para o cenário foi dada pelo entrevistado 5, a partir de tendências como os programas de streaming; Spotify, Rdio, Deezer, Tidal, Netflix e outros. Basicamente com funcionamento on demand, respeitando contexto e intenção, este rádio entregaria música, conteúdo, produtos e serviços a partir das necessidades dos usuários detectadas pelas máquinas e tecnologias. Percebe-se aqui que não há um interesse em manter comunicadores, utilizaria-se o mínimo de trabalho humano possível, para uma entrega que pode vir a ser fria e pouco surpreendente, visto que os programas de streaming disponíveis hoje erram demasiadamente no momento de oferecer a música que o ouvinte quer. Também não propicia o senso de coletividade e pertencimento que o rádio tradicional provoca, quando os indivíduos percebem-se estar escutando a mesma música, programa ou interagindo com comunicadores através de redes sociais disponíveis para isso. A relação de empatia geralmente ocasionada pelo rádio pode não acontecer. Além disso, no momento, existem diversas discussões quanto ao tipo de remuneração paga aos artistas que disponibilizam suas obras neste tipo de dispositivo, este impasse pode levar o modelo a uma modificação nos próximos anos. Mesmo assim, devemos reconhecer a tendência como sinal importante de mudança futura para os modelos de negócios musicais, inclusive para o rádio.

Descrição do cenário: Rádio mais aproximado dos programas de streaming. Inteligência artificial com algoritmos e robôs, executando e formatando playlists, projetando música e conteúdo. Uso de moods e aplicativos, respeitando contexto e intenção. Sombrio para seres humanos (perda de empregos), mas pode ser positivo para empresas do setor.

2- Rádio Expandido: Este cenário foi proposto a partir dos benchmarks e das práticas do setor. Cenário destacado especialmente pelo entrevistado 1. O rádio tradicional aqui ganha força. Tem seu conteúdo amplificado pela internet e por todas as possibilidades de redes sociais como Facebook, Twitter, WhatsApp, Snapchat. A lógica de instantaneidade do rádio e da internet casam para potencializar o conteúdo de ambos. Neste cenário teríamos um rádio bastante interativo, aliando a programação on air, todas as possibilidades on line como blogs, textos, fotos, vídeos, dispositivos de transmissão instantânea como periscope, além de podcasts e áudios dos programas disponibilizados nos sites das emissoras. Uso de aplicativos.

Valorização das personalidades dos jornalistas, repórteres, radialistas e comunicadores, destacando a opinião dos mesmos e fortalecendo os profissionais como formadores de opinião e criando vínculos sociais como pessoas de importância para o contexto das comunidades onde atuam, utilizando para isso, além dos veículos oficiais das emissoras, os perfis pessoais dos profissionais nas redes sociais. O ideal é que esse rádio seja ao vivo, 24 horas por dia, real time. A agilidade e rapidez de colocar um fato no ar e replicar nas redes sociais, sites e blogs da emissora devem ser fatores de valor considerados. Possibilidade comercial on line também é ampliada. Oportunidades comerciais de vendas casadas on air e on line devem ser amplamente exploradas, fortalecendo a conexão entre os mundos da mídia tradicional e digital e oferecendo novos serviços e produtos para os anunciantes.

Descrição do cenário: Rádio ganha em centralidade como veículo de mídia principal. Aliado a braços digitais e novas tecnologias, potencializa conteúdo *on air* em plataformas *on line*. O rádio aqui é o elemento central, espalhando-se para outros veículos –vídeo, texto, *soundcloud*, *podcasts*, publicações, aplicativos e etc. Rádio plural espalhado para plataformas digitais com agilidade e rapidez.

3- Rádio Parceiro: Este cenário foi proposto a partir dos benchmarks e das práticas do setor. Todos os entrevistados, de alguma forma, salientaram esta característica do rádio de ser o “companheiro para todas as horas”, um veículo que o indivíduo consegue desfrutar fazendo outras atividades, sem estar completamente focado, como diante da tv e jornais, por exemplo. Neste cenário, o rádio ampliaria e potencializaria esta característica de parceiro, através de programas que proporcionassem maior conexão de pessoas, afastando a solidão e interagindo ativamente com a audiência, através das ferramentas on line.

Dispositivos tecnológicos, como aplicativos e eventos que propiciem encontros pessoais, levando em conta empatia, relação de interesses, assuntos em comum, lifestyle, ou simplesmente gosto musical, devem ser estimulados e promovidos pela rádio. Possibilidades de inúmeros aplicativos, como ferramentas que viabilizem estas conexões pessoais, emocionais.

Criação de grupos de interesse, games, eventos esportivos e musicais e podcasts que podem tratar de questões diversas relacionadas a comportamento como relacionamentos, dúvidas frequentes sobre sexo, drogas e etc. Uma espécie de consultório terapêutico para assuntos que muitos jovens não tem coragem ou jeito de falar com seus pais. Os dispositivos e programas aumentariam a sensação de pertencimento ao ambiente da rádio ou a alguma tribo ou grupo social, diminuindo a sensação de isolamento dos indivíduos, transformando o

comunicador numa espécie de irmão mais velho ou grande amigo e parceiro.

Descrição do cenário: Rádio como companheiro para todas as horas. Cada vez estamos mais conectados a máquinas e redes sociais e menos a pessoas (hipermodernidade). Rádio cria essa relação conectando pessoas através da emoção. Muitas pessoas ouvindo ao mesmo tempo e sentindo emoções parecidas. Sensação de Pertencimento.

4- Talk Radio: Este cenário foi proposto a partir dos benchmarks e das práticas do setor. Com a disponibilidade de música gratuita ou paga ao consumidor de maneira muito mais acessível do que em tempos anteriores, ela perde espaço no rádio para os programas falados. Cresce neste cenário, o número de programas humorísticos, talk shows, entrevistas e programas noticiosos ou esportivos. Entretenimento em geral, ganha força neste cenário. A música deve vir nas programações como forma de preencher alguns espaços onde não há comunicadores, ou exaltando algum contexto, servindo de trilha, ou sendo apresentada por curadores especializados. O foco neste cenário é a palavra falada, a charla, a conversa, o envolvimento do ouvinte através de story-telling, piadas, causos, notícias e identificação com comunicadores. As perspectivas comerciais são ampliadas neste cenário, com a possibilidade de diversos tipos de merchandising que podem ser feitos pelos apresentadores, envio de abraços para marcas e parceiros, onde a emissora pode cobrar um valor mais alto pela mídia em posição de destaque. Podcasts musicais ganham projeção no on line, sempre apresentados por especialistas.

Descrição do cenário: Programas de *talk show* dominando a programação. Humor, esporte, *news*, entretenimento em geral. Música perde espaço e é apresentada por curadores especialistas em programas específicos. *Podcasts* musicais.

Os quatro cenários descritos aqui são caracterizados como caminhos possíveis e futuros para o rádio. A partir dessa compreensão e da constante necessidade de planejamento para execução de ações no mercado, buscou-se desenvolver os cenários, identificando propostas projetuais, orientadas pelo design estratégico, para implementação na rádio Atlântida. A próxima seção apresenta a última fase de coleta de dados da presente pesquisa, o workshop projetual.

4.5 WORKSHOP PROJETUAL

Para identificar possibilidades projetuais em diálogo com os cenários propostos, foi

desenvolvido um workshop com profissionais de design, professores e pessoas envolvidas no meio do rádio, considerando:

1. Professores do mestrado: cada grupo foi coordenado por um professor do mestrado, para a condução da atividade dentro do escopo proposto.
2. Alunos do mestrado: cada um dos 4 grupos contou com um aluno do mestrado, envolvido em pesquisas relacionadas a design e inovação, para apoiar a perspectiva projetual.
3. Alunos da graduação: os alunos da graduação de design e jornalismo foram convidados e participaram do processo como projetistas e também contribuindo como público alvo do rádio.
4. Profissionais do rádio: cada grupo contou com um profissional do meio artístico para trazer sua contribuição sobre a problemática em estudo.

4.5.1 Dinâmica do Workshop

4.5.1.1 Briefing e Estímulos Iniciais

O workshop O Futuro do Rádio foi realizado no mês de setembro de 2015 na Sala Santander do Campus Unisinos em Porto Alegre. A sala foi organizada para que os quatro grupos trabalhassem isoladamente a temática apresentada e no final apresentassem seus resultados para o grande grupo. Foram disponibilizados, na mesa de cada grupo, materiais como cartolinas, post-its, massinha de modelar, bonecos, papéis, canetas coloridas, templates e tudo que pudesse contribuir para o desafio da prototipagem. Inicialmente o problema foi exposto aos participantes para que houvesse entendimento da temática. Nesse contexto, foi destacada a tensão exercida sobre a mídia tradicional, advinda de novas mídias digitais e o cenário de incerteza e instabilidade na área da comunicação. Além disso, buscou-se compreender o impacto causado pelas novas mídias digitais de ruptura em mídias tradicionais como o rádio; objeto de estudo deste trabalho. O workshop buscou gerar ideias orientadas pelo design para produtos e serviços para o novo rádio, ou o rádio do futuro, considerando os cenários identificados. Na figura 8 pode-se visualizar os grupos de trabalho durante a atividade.

Figura 20: Ambiente do Workshop 3.



Fonte: Autor (2015).

A primeira etapa da atividade foi uma apresentação do briefing de projeto e da dinâmica proposta. O briefing deste workshop buscava identificar alternativas projetuais para os cenários preliminares. Dessa forma, cada grupo foi orientado a projetar alternativas considerando a rádio como ecossistema. Após esta etapa, foi apresentada a pesquisa blue sky, com o objetivo de gerar estímulos para insights através de imagens. Foram apresentadas as imagens iniciais da pesquisa, num eixo de polaridades que teve como ponto de partida elementos relacionados a nostalgia e mídias analógicas diante de novas mídias digitais e artefatos relacionados a um ambiente mais moderno e digital. Logo em seguida apresentou-se a segunda fase da pesquisa blue sky, propondo novos tipos de relações de polaridade. Antes do trabalho dos grupos ser iniciado, foi exibido um episódio da animação *Apenas um Show* que tratava da temática do rádio. O episódio mostra a perspectiva do passado, de um rádio totalmente humanizado, onde a figura do comunicador era fundamental, um profissional que era praticamente um rock star, um artista e que interferia no dia a dia das pessoas de forma positiva, criando laços de empatia com a audiência e sendo propulsor de elementos culturais e novas alternativas musicais na comunidade onde atuava; passando para uma perspectiva sombria de falta de liberdade criativa, aliado a um rádio com programações musicais fechadas, executado por máquinas, com baixo investimento em material humano qualificado.

No episódio, o radialista/apresentador, deixava de ser uma figura de importância e relevância no seu meio de atuação, para ser apenas o profissional que “aperta os botões das máquinas”, executando playlists impessoais.

No link abaixo a íntegra do episódio de *Apenas Um Show – K.I.L.L.I.T. RADIO*:

Figura 21: Episódio de Apenas um Show.



Fonte: Disponível em <<http://mais.uol.com.br/view/aguzd8ou9czk/apenas-um-show--episodio-102--dublado--the-crazyng-04024D983364CCB94326?types=A&>>.

4.5.1.2 Apresentação dos Cenários Propostos

Após a etapa inicial foram apresentados os insights preliminares do pesquisador, levando em consideração os benchmarks realizados, as entrevistas com especialistas, a pesquisa blue sky, e o conhecimento do pesquisador a respeito do mercado de rádio onde atua há 24 anos. Os cenários identificados e para os quais os participantes deveriam identificar soluções projetuais foram apresentados. Embora os mesmos já tenham sido descritos no presente documento, abaixo apresenta-se um breve resumo do que foi descrito no workshop, para manter a ordem cronológica do projeto.

4.5.1.2.1 Cenário Radio Robô

Figura 22: Cenário 1 - Rádio Robô - Música online/fim do rádio/algoritmos.

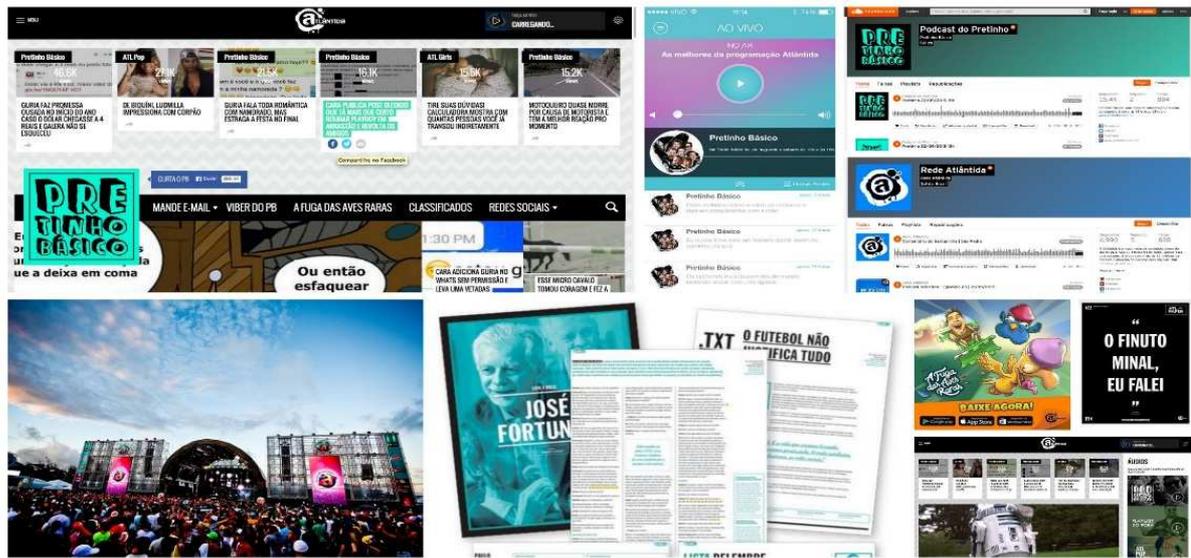


Fonte: Autor (2015).

Este cenário está conectado a tendências como os programas de streaming; Spotify, Rdio, Deezer, Tidal, Netflix e outros. Basicamente com funcionamento on demand, respeitando contexto e intenção. Música, conteúdo, produtos e serviços são projetados a partir das necessidades dos usuários detectadas pelas máquinas e tecnologias.

4.5.1.2.2 Cenário Rádio Expandido

Figura 23: Cenário 2 - Rádio Expandido – Rádio assume papel de mídia central com braços online.



Fonte: Autor (2015).

Este cenário prioriza o rádio convencional como veículo de mídia principal, aliado a novas tecnologias para potencializar seu conteúdo. Utiliza a internet como meio de aumentar sua abrangência através de sites, blogs, redes sociais e aplicativos.

4.5.1.2.3 Cenário Rádio Parceiro

Figura 24: Cenário 3 - Rádio Parceiro – Ideia de rede, conexão de pessoas.



Fonte: Autor (2015).

Neste cenário, o rádio amplia e potencializa característica de parceiro, companheiro, através de programas que proporcionassem maior conexão de pessoas. Interação total com a audiência, através das ferramentas on line. Dispositivos tecnológicos, como aplicativos e eventos propiciam encontros pessoais, levando em conta empatia, relação de interesses, *lifestyle*, gosto musical, etc.

4.5.1.2.4 Cenário Rádio Falado

Figura 25: Cenário 4 - Talk Radio – Rádio Falado/Música por especialistas.



Fonte: Autor (2015).

Neste cenário temos o aumento de programas humorísticos, talk shows, entrevistas e programas noticiosos ou esportivos. Entretenimento em geral, ganha força. A música aparece como forma de preencher alguns espaços, exaltando algum contexto, servindo de trilha, apresentada por curadores especializados.

A partir da apresentação dos cenários, partiu-se para a etapa de projeção.

4.5.2 Projeção

A fase de projeção foi desenvolvida em diferentes etapas, considerando: reposicionamento do problema (brainstorming e busca de empatia), criação de personas, ideação e a prototipação do cenário.

Os grupos iniciaram as atividades relacionadas ao design no intuito de direcionar seu pensamento para a criação de novos produtos e serviços para o futuro do rádio, ou mesmo alternativas que diminuíssem a tensão gerada pelas novas mídias digitais no ambiente desta mídia tradicional, orientando-a para novos processos de adaptação ao meio digital.

Os grupos ampliaram a discussão do problema num período de tempo determinado. Fizeram inicialmente brainstorming para identificar elementos relacionados a situação de interesse. O objetivo era perceber quais os atores envolvidos na temática, quais as questões e ambientes envolvidos, afim de montar um mapa do problema com post-its. A partir de um maior entendimento e compreensão do problema e da criação do mapa, os participantes se encaminharam para explorar outros aspectos relacionados à temática.

Seguem fotos mapa do problema:

Figura 26: Mapa dos Problemas - 1 e 2.



Fonte: Autor (2015).

Figura 27: Mapa do Problema - 3.



Fonte: Autor (2015).

A partir da compreensão do problema, a fase a seguir teve como foco a empatia e entendimento do problema. Foi necessária a busca de informações com usuários do veículo rádio e de outras mídias tradicionais, assim como de mídias digitais. Para isso, foram realizadas pequenas entrevistas, por telefone, facebook ou ao vivo, nos corredores da Unisinos. Alguns entrevistados responderam às perguntas na própria Sala Santander, diante dos grupos, preenchendo os templates.

As perguntas eram as seguintes:

- Quais são seus hábitos? Como é a sua rotina? Que tipo de canais acessa? Que tipo de atividades pratica?
- Como é seu comportamento? O que faz? Que características o definem? Quais são seus valores?
- Quais são suas necessidades? O que busca para sua vida? Quais são seus sonhos?
- Como se relaciona com a área de atuação da sua empresa? Por que ele precisa? O que o motiva? O que ele não gosta?

Figura 28: Foto das entrevistas - 1.



Fonte: Autor (2015).

Figura 29: Foto das entrevistas - 2.



Fonte: Autor (2015).

4.5.2.1 Personas

Tendo em mãos as entrevistas e a compreensão mais detalhada e estudada do problema, os grupos chegaram a criação de “personas”, para que pudessem redefinir o problema

apresentado. Cabe destacar que os grupos buscaram identificar personas que poderiam estar presentes transversalmente, nos diferentes cenários.

As personas identificadas foram:

Grupo 1: Muriel – Persona com interesses variados/ não fiel a um tipo específico de mídia – bastante consumo on demand.

Grupo 2: James – Persona alto astral, pratica diversas atividades esportivas/ não gosta de notícias ruins e trágicas.

Grupo 3: Jussara – Persona altamente conectada com tecnologia/ muito regrada/ colaborativa e ligada a temas sociais.

Grupo 4: Roberto – Persona ligada a temas como música, política, natureza.

Partindo de uma análise mais profunda sobre aspectos do problema de projeto, os grupos chegaram a questões com foco na oportunidade para desenvolver alternativas através de insights criativos direcionados as personas. Trabalhou-se basicamente com a capacidade de identificar oportunidades de projeto, diante dos problemas identificados.

Destaca-se aqui algumas novas questões que surgiram na análise dos grupos e que estão conectadas aos cenários propostos:

- A. Como o rádio pode informar sobre as preferências do meu grupo social?
- A. Como o rádio pode surpreender sobre novas possibilidades musicais?
- B. Como usar o rádio para desestressar?
- C. Como o rádio pode utilizar a tecnologia de forma mais humana, para tornar-se o melhor amigo do ouvinte?
- D. Como podemos atender a necessidade de interação para aproximar pessoas pelo conteúdo, curadoria e espaço de cultura?
- E. Como podemos atender a necessidade de interação para aproximar pessoas do conteúdo?

A última fase do workshop envolveu o processo de ideação e prototipação.

4.5.2.2 Brainstorming de Ideias Projetuais

O brainstorming de ideias teve como foco a proposta de produtos e serviços para o rádio, considerando os cenários descritos e as personas identificadas. A intenção foi gerar muitas ideias para cada questão de projeto determinadas na etapa. Esta etapa foi realizada em uma hora e gerou 150 ideias, nos 4 grupos. As ideias foram classificadas por semelhança, gerando nuvens

de ideias e as mesmas passaram por um processo de votação em cada grupo, para identificação das ideias com maior potencial de projeção.

Figura 30: Foto Brainstorming Projetual - 1.



Fonte: Autor (2015).

Figura 31: Foto Brainstorming Projetual - 2.



Fonte: Autor (2015).

Figura 32: Foto Brainstorming Projetual - 3.



Fonte: Autor (2015).

Nesta etapa, surgiram as principais propostas que seriam prototipadas na sequência do workshop. Destaca-se aqui as principais ideias:

- criação de tecnologias e aplicativos que aumentem a participação do ouvinte: esta ideia está vinculada ao cenário rádio parceiro, trazendo o ouvinte para o centro e ampliando sua participação através do uso de tecnologias;
- dispositivos que possam proporcionar maior interação entre grupos sociais semelhantes: ideia relacionada ao cenário radio expandido, ampliando seu papel além das mídias tradicionais;
- eventos e programas ligados a marcas: ideia relacionada ao cenário rádio falado, reforçando a importância das parcerias e da curadoria dos programas;
- oferecer programações e conteúdos personalizados: ideia relacionada ao cenário radio robô, permitindo a consolidação de um radio personalizado, através das tecnologias existentes.

As ideias abaixo foram identificadas como ideias relacionadas a mais de um cenário, podendo trazer benefícios transversais a temática:

- rádio como ecossistema: ampliação da plataforma e conexão com outras mídias;
- ouvintes curadores: deslocamento do centro do radio e ampliação do papel do ouvinte;
- podcasts: entrega de conteúdo próprio, podendo ser produzido pela radio ou pelos ouvintes;
- programações que proporcionem experiências positivas diariamente: reforça especialmente a perspectiva do rádio parceiro, mas amplia seu escopo a partir do uso de mídias e tecnologia para personalização de conteúdo.

A fase final do workshop foi totalmente dedicada a prototipação e a explanação das ideias e resultados dos grupos, envolvendo a criação e os testes e a apresentação dos protótipos, *mock-ups*, mapa do serviço, mapa da jornada de trabalho, maquetes com massinha, etc. O objetivo foi a criação de modelos visuais que pudessem expressar as ideias trabalhadas nos grupos. A seguir são descritos os principais conceitos propostos pelos grupos

GRUPO 1

O grupo projetou a partir de uma persona que tem interesses variados, sem fidelidade específica a algum tipo de mídia. Pensou-se a rádio de uma maneira sistêmica. Uma rádio que fosse mais um ecossistema do que um ator definido. Esta rádio seria toda permeada pela camada

influenciou a maneira de projetar, que em nenhum momento levou em conta a manutenção de um tradicional modelo de negócios e sim uma nova perspectiva totalmente digital para uma rádio online com bastante interação com a audiência, tendo esse ouvinte quase como um protagonista.

Pode-se fazer, a princípio, uma análise em relação ao conteúdo apresentado pelo grupo para projetar espaços para a audiência nas programações de rádios tradicionais, criando grupos de ouvintes que acabem sendo uma espécie de “influencers”, apresentando sons, tendências e programas de interesse de determinado grupo social ou tribo. As ideias podem ser testadas em sites e blogs, antes de serem adotadas de uma maneira mais competitiva no dia a dia da rádio. Outra observação importante é destacar que o grupo apresentou poucas possibilidades para a comercialização de produtos da rádio projetada.

Principais ideias do grupo e cenário priorizado:

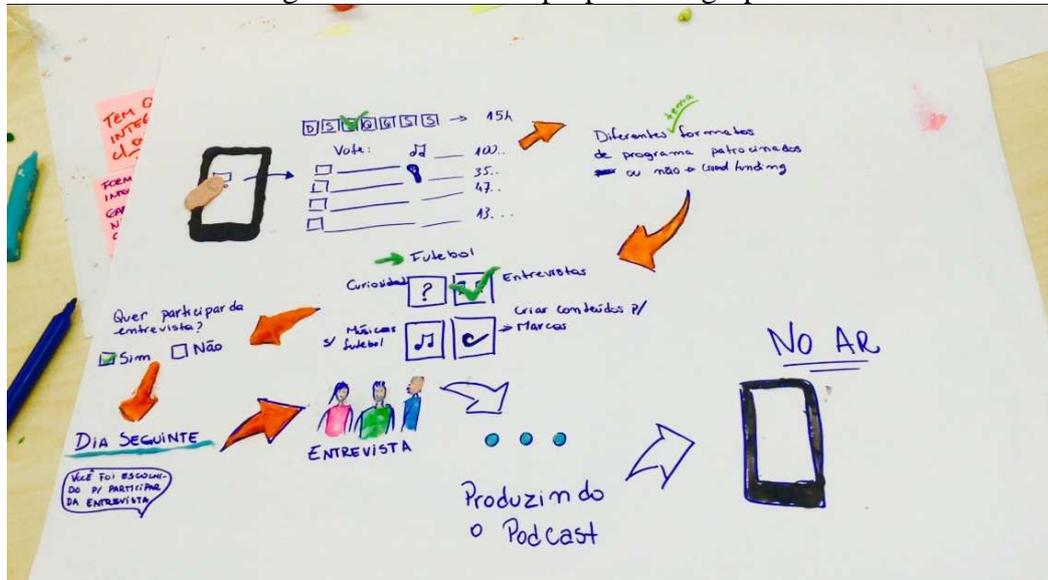
O grupo 1 trabalhou mais próximo da perspectiva do cenário Rádio Robô. A rádio foi pensada como ecossistema digital, com uma central do usuário conectando pessoas de interesses comuns. A partir destas conexões seriam integrados ouvintes curadores aos profissionais da rádio para que fossem desenvolvidos produtos e programações. Destaca-se aqui a parceria com marcas adequadas ao público consumidor identificado. Usuário teria a alternativa de escutar a programação on air ou ser direcionado para uma perspectiva on demand.

GRUPO 2

A proposta do grupo partiu de uma ideia de podcasts interativos com o público. O desenvolvimento de um aplicativo, onde, a cada dia da semana, seria apresentado um podcast diferente. O público votaria nos temas dos podcasts antecipadamente, causando mobilização de ouvintes para as datas das apresentações dos programas. Os temas poderiam ser patrocinados, com entrevistas, curiosidades e músicas relacionadas ao tema. Nas entrevistas, o ouvinte teria a opção de participar ou não. Ouvintes seriam escolhidos, aumentando a interatividade entre a emissora e seu público. O grupo relatou a preocupação em fazer uma rádio mais interativa, onde o ouvinte não fosse apenas mero expectador,, interagindo ativamente na programação da emissora. A ideia principal estava relacionada a criação de um suporte tecnológico onde a pessoa possa falar, participar da escolha dos temas dos podcasts, sejam eles; skate, futebol, música, cultura, entre outros. A partir daí, os temas mais votados pela audiência poderiam gerar vários tipos de formato de programas, com músicas relacionadas aos assuntos. A lógica é

promover interação dos ouvintes com a rádio, para que a emissora possa trazer mais diversão, cultura e leveza para a vida das pessoas.

Figura 34: Análise da proposta do grupo.



Fonte: O Autor (2015).

Pode-se considerar a ideia de projeção do grupo bastante adequada à perspectiva de convergência de mídias apresentada por Jenkins(2008). O conteúdo dos podcasts pode ser veiculado tanto em horários especiais na programação de uma rádio tradicional, quanto ficar disponível a qualquer momento no site da emissora. O cenário de rádio expandido já apresentado neste trabalho ganha força com este tipo de dispositivo, aliado a uma preocupação importante para monetizar as ações, criando podcasts ligados a marcas ou a estilos de vida.

Mais uma vez destaca-se a preocupação com aumento da interação e participação do ouvinte na programação. Esta interferência do ouvinte pode ser feita através das plataformas digitais e ampliada na programação tradicional, levando em conta a aderência de outros ouvintes participantes à proposta. Algo como ter nas plataformas digitais, incubadoras, ou laboratórios de programas que podem, dependendo do seu sucesso, entrar na grade diária de programação on air da emissora. A proposta do grupo apresenta-se equilibrada, levando em conta a criação de produtos on air e on line.

Principais ideias do grupo e cenário priorizado:

O grupo 2 trabalhou mais próximo da perspectiva do cenário Rádio Expandido. Além da criação de podcasts foram pensados meios e maneiras de tornar a rádio mais interativa. Isso

aumentaria a mobilização dos ouvintes. A ideia central é a criação de um suporte tecnológico que possa conectar áreas de interesses em comum entre os ouvintes.

GRUPO 3

Grupo parte de uma persona que é estudante, gosta de tecnologia e é muito regrada. É estressada, mas gostaria de não ser. A partir disso o grupo gera uma pergunta: Como o rádio pode ser usado para reduzir o stress, utilizando a tecnologia de forma humana e transformando-se em amigo do ouvinte?

A partir de um brainstorming, o grupo trabalhou aspectos emocionais, psicológicos, de humor, liberdade, valorização de amigos, senso de comunidade, onde a publicidade não contradiz estes valores. A valorização pessoal do ouvinte é considerada um aspecto importante, onde este ouvinte sente-se protagonista e pertencente ao universo da rádio; com acesso, opinião, participando ativamente em diversas questões relacionadas a programação, trabalhando o lado educacional e aumentando a perspectiva de parceria com comunicadores e consequentemente com a rádio.

Por outro lado, o grupo analisa e propõe que a emissora deveria conhecer melhor seu ouvinte, tocar música, ser interativa, itinerante, fornecendo oportunidades sem ter preconceitos, com uma programação cada vez mais personalizada. A ideia de uma rádio interativa, que além de proporcionar música, lida com o humor da pessoa naquele dia, se adequa ao seu *lifestyle* e te da outras dicas para que o ouvinte aproveite seu dia. Indicando o livros, blogs, festas, ações sociais e informações personalizadas para cada pessoa.

Figura 35: Foto brainstorming proposto pelo grupo 3.

ouvintes. As questões ligadas a aspectos emocionais, diminuição do stress, conexão com amigos, sensação de liberdade e sensações, como um todo, podem ser amplamente projetadas no design.

Principais ideias do grupo e cenário priorizado:

O grupo 3 trabalhou mais próximo da perspectiva do cenário Rádio Parceiro. A preocupação em criar dispositivos ou maneiras de conhecer melhor o ouvinte aumentando sua sensação de valorização pessoal diante da rádio. Ouvinte protagonista e participante, sentindo-se pertencente ao universo da rádio. Todas as possibilidades levariam a um aumento da sensação de parceria/amizade proporcionada pelo rádio.

GRUPO 4

O grupo trabalhou com uma ideia inicial de um aplicativo onde os ouvintes cadastram suas informações. Dados referentes a preferência musical, política, natureza (matérias diversas). Uma vez preenchido, este aplicativo conduz o ouvinte a um tipo de persona equivalente. Cada persona por sua vez vai ser direcionada a uma sintonia (1,2,3), com materiais próprios. Todos os ouvintes podem votar em figuras particulares; que com os votos passam a interferir na programação. Eles tornam-se autoridades da sintonia que representam e passam a modificar a programação conforme o que acham ser melhor para o grupo. A partir desses ouvintes curadores, são apresentadas surpresas e novidades para a programação da rádio e para os outros ouvintes.

O grupo definiu seu escopo de trabalho na busca de como aliar elementos surpresa na programação da rádio às tendências de determinado grupo social ou tribo. Parte-se da ideia de que as playlists pessoais dos programas de streaming, ou mesmo de outros dispositivos existentes, depois de determinado tempo saturam, cansam, tornam-se monótonas ao não oferecer nenhum tipo de novidade, assim como as rádios Top 40.

Os ouvintes curadores teriam a tarefa de fornecer essas novidades para a programação da rádio, participando de uma espécie de conselho, onde se detecta tendências culturais, musicais, artísticas e informações julgadas interessantes, para que estas possam estar inseridas na realidade diária das programações das rádios. A partir daí, pode-se projetar programas, eventos, festivais, discussões, debates, música e aumentar a participação de outros ouvintes em prováveis fóruns, onde a audiência tem papel importante na definição de rumos e estratégias

futuras e inovadoras.

Análise da proposta do grupo:

Nota-se neste contexto o crescimento da característica de rádio parceiro descrita num dos cenários apresentados neste trabalho. Avalia-se, porém, que a proposta do grupo pretende aumentar consideravelmente a participação deste ouvinte na programação de uma rádio convencional, diminuindo o espaço autoral do comunicador, que passaria do status de protagonista, possível formador de opinião, para uma posição de mediador. O envolvimento através das redes sociais torna-se fundamental para que a proposta seja posta em prática. Considera-se ideal testar a ideia do grupo em alguma faixa especial de horário da rádio, ou lançar o formato em uma espécie de rádio on line coletiva, que passasse gradualmente a inserir os elementos apresentados pelo grupo. Novamente não foi constatada na concepção de trabalho do grupo, algo que pudesse levar a maior monetização, ou a alguma proposta diferente de comercialização para o meio rádio, que se afaste do tradicional modelo de comerciais de 15, 30, 45 e 60 segundos ou merchandising. Todavia, deve-se destacar a perspectiva multiplataforma apresentada pelo grupo que é considerada no cenário Radio Expandido, apresentado neste trabalho.

Principais ideias do grupo e cenário priorizado:

O grupo 4 trabalhou mais próximo da perspectiva do cenário Rádio Parceiro. A ideia é de um aplicativo para conhecer melhor a audiência e conectar personas equivalentes. Playlists pessoais seriam valorizadas e ouvintes curadores teriam papel importante na concepção de programações e produtos.

4.5.2.3 Avaliação Global do Workshop e Principais Caminhos Projetuais

O resultado do workshop pode ser considerado satisfatório, embora boa parte dos grupos não tenha direcionado sua atenção para a parte comercial e financeira. O exercício de tentar buscar algo novo na maneira de comercialização das rádios tradicionais foi proposto pelo pesquisador, mas ao que parece passou despercebido pelos grupos.

Por outro lado, deve-se considerar relevantes as propostas em relação a ampliação da participação dos ouvintes no contexto atual do rádio e as diversas formas de ideação que buscam cativar a audiência através da interação por aplicativos, redes sociais, podcasts, emoção,

sensação de pertencimento e experiências que possuem importantes possibilidades em projetos do design.

A tabela a seguir destaca para cada grupo o cenário (ou cenários) priorizado(s) e os caminhos projetuais propostos

Tabela 2: Caminhos Projetuais propostos para cada cenário.

| Grupo | Cenário priorizado | Principais ideias |
|-------|--------------------|---|
| 1 | Rádio Robô | Rádio como ecossistema Central do usuário Curadoria Parceria com marcas Programação on demand |
| 2 | Rádio Expandido | Podcasts Rádio interativa Dispositivo tecnológico que conectem interesses comuns |
| 3 | Rádio Parceiro | Dispositivos que tragam mais informações sobre ouvintes Detectar contexto e intenção Ouvinte protagonista |
| 4 | Rádio Parceiro | Aplicativos que conectem personas Ouvintes Curadores Valorização de playlists da audiência |

Fonte: O Autor (2015).

Esta seção teve como objetivo apresentar os resultados propostos a partir do diagnóstico realizado e da etapa de projeção, workshop, da presente pesquisa. A seção seguinte apresenta uma proposição para a rádio Atlântida, considerando possibilidades de aplicação dos resultados aqui descritos, no contexto do caso.

4.6 PROPOSIÇÕES PARA RÁDIO ATLÂNTIDA

A partir da pesquisa realizada, pôde-se identificar o contexto atual da rádio Atlântida e tendências e cenários futuros para o mercado, os quais podem direcionar ações da rádio para ampliação de sua presença, especialmente no ambiente digital.

Cada etapa da pesquisa permitiu a identificação de ações que podem apoiar o desenvolvimento da rádio Atlântida. Inicialmente, pôde-se perceber através do processo de benchmarking ações que impactam no ambiente digital, no ouvinte, nos parceiros e nos colaboradores. As entrevistas com especialistas e a Blue Sky apontaram para caminhos futuros (rádio companheiro, conectado, integrado, inovador e personalizado), os quais serviram de suporte para os quatro cenários propostos: Rádio Robô, Rádio Expandido, Rádio Parceiro, Talk Radio. A partir desta propostas, pôde-se através do workshop identificar alternativas para atuação da rádio. Cabe reforçar que os cenários apresentam caminhos possíveis e dependem de diferentes variáveis e tendências. Entretanto, alguns elementos identificados são relevantes, independente de qual cenário deve prosperar no futuro. Além disso, permitem um planejamento e aproximação com os públicos, antecipando mudanças que o setor pode sofrer. Dentre os elementos identificados destaca-se:

1. **Rádio expandido:** Este primeiro elemento prioriza a ideia de rádio como ecossistema, dispositivos que possam proporcionar maior interação entre grupos sociais semelhantes. Todo conteúdo da rádio, integrado nas mais diversas plataformas, potencializando produtos on air no on line e criando produtos exclusivos para as plataformas digitais. Atualmente isto já faz parte do planejamento da rádio em questão, entretanto, pode ser alvo de projeção mais intensa através do design, criando possibilidades de experiências significativas para os ouvintes/usuários. A percepção de que o mercado hoje aponta para possibilidades de ampliação do formato digital e mobile, também possibilita um cenário de inúmeras alternativas não exploradas no contexto de rádio expandido, conceituado na sua concepção plural por Kischinhevsky (2011), onde o veículo extrapola sua base tecnológica original associando-se ao uso, das mídias sociais. O conceito de rádio expandido pode ser considerado algo recente, novo, advindo da perspectiva digital e conectado com a lógica e linguagem da internet. Pode-se afirmar que ideias relacionadas a ampliação desta concepção, na forma de conteúdos e outras plataformas, sejam elas digitais ou não, merecem maior atenção do setor. Considera-se importante mapear os gostos e práticas da audiência nas redes sociais para oferecer possibilidades de interação e produtos e serviços mais adequados.

2. Customização em massa –Uma rádio para cada ouvinte. Neste contexto, ganha força a ideia de ouvintes curadores: amplia o papel do ouvinte, cria tecnologias e aplicativos que aumentem a participação da audiência. Esta ideia está vinculada ao cenário rádio parceiro. A ideia central é que o ouvinte deve atuar como elemento central nos processos da rádio, nas plataformas digitais e *on air*, propondo práticas e influenciando outros ouvintes através de dicas, *playlists*, *podcasts* e diversos tipos de conteúdo. Seria uma espécie de influenciador, com papel significativo na propagação de ideias e tendências. A perspectiva de rádio parceiro incorporada pelos espectadores pode gerar publicidade espontânea para a Atlântida, através das facilidades que este ouvinte teria de entrar em contato com a rádio, seus comunicadores, participar de programas, criar produtos e “brincar” de ser dono de uma rádio dentro do site de sua rádio preferida. Trata-se ou da ampliação desse espaço para o ouvinte, ou de uma sensação ilusória de que ele (ouvinte) está protagonizando momentos na rádio que podem ser compartilhados nas suas redes sociais e no site da Atlântida. Considera-se importante aqui, o envolvimento da audiência num contexto de pertencimento – do sentimento de sua importância e valorização da sua participação.

3. Programações e conteúdo personalizados: Ideia relacionada ao cenário radio robô, permitindo a consolidação de um rádio personalizado, através das tecnologias existentes. Criação de *moods* semelhantes aos de programas de *streaming*: “Música para correr”, “trabalhando à noite” e etc. A concepção se daria através de dispositivos tecnológicos, para capturar as situações de contexto e intenção dos ouvintes. Criação de aplicativos que possibilitem entender o *lifestyle* da audiência para oferecer a ela programas, produtos e músicas adequados a cada situação do seu dia utilizando-se de uma lógica de indicações direcionadas por algoritmos, adequada a sintonia fina e sensibilidade de um curador. Considera-se o cruzamento de dados através da inteligência artificial, porém efetuando ajustes sensíveis via material humano, utilizando os especialistas da rádio e oferecendo o que os programas de streaming não conseguem fornecer na sua totalidade.

4. Relação com empresas: Um elemento fundamental para a rádio é a viabilidade econômico-financeira. Nesse sentido, ações que priorizem a relação com empresas e parceiros são essenciais. Sugere-se o desenvolvimento de eventos e programas ligados a marcas: Ideia relacionada ao cenário rádio falado, reforçando a importância das parcerias e da curadoria dos programas. Um exemplo de mudança na programação, aderente as mudanças do setor e ao cenário denominado Talk Radio, foi o desenvolvimento de programas como Pretinho Básico, Tá Vazando, Atl Grenal, misturando elementos de entretenimento, notícias, esportes e humor, com a possibilidade de *merchandising* falado

e potencialização pelo viés financeiro. Todos os programas possuem suas plataformas digitais no site da Atlântida como blogs e redes sociais, onde podem ser apresentados vídeos e fotos que multipliquem as possibilidades comerciais e de interação com o público e anunciantes. As possibilidades comerciais ampliam-se consideravelmente nesse contexto, visto que os comunicadores possuem espaço para inserir em seu discurso elementos sutis relacionados a publicidade.

Estes elementos podem ser desdobrados permitindo a rádio se tornar uma grande plataforma de entretenimento, música e humor, abrindo espaço para a participação e protagonismo do ouvinte e um atendimento mais qualificado em todos os pontos de contato com este receptor de produtos da marca.

Focar no usuário/ouvinte pode trazer amplo campo de projeção através do design emocional. Segundo Tonetto e Costa (2011) a área de design emocional se refere a profissionalização do projetar com o intuito explícito de despertar ou evitar determinadas emoções. Segundo os autores, esse tipo de atividade, de certa maneira, sempre foi exercida pelos designers sem a certificação de que suas intenções projetuais tinham realmente o impacto desejado sobre os usuários. "Nessa perspectiva, projetos legítimos de design emocional poderiam ser um carro, para despertar alegria no usuário; uma livraria, para despertar inspiração..."(TONETTO; COSTA, 2011). Pode-se dizer que projetos para o rádio também podem ser envolvidos por esta perspectiva.

A partir dos elementos identificados, sugere-se as seguintes mudanças para a rádio Atlântida FM, para que a mesma possa desenvolver um planejamento com foco em soluções articuladas com as características dos cenários futuros.

- **Integração de plataformas** – melhorar a integração das plataformas torna-se fundamental no processo de rádio expandido ou de convergência – conteúdos devem estar totalmente integrados e simultâneos. A disponibilidade ao ouvinte deve ser praticamente automática, ágil, interessante, com interface de simples manuseio. Sites e blogs devem estimular a visita e o regresso do ouvinte ou utilizador, apresentando conteúdos de relevância para o público. Altamente projetável no design, afim de tornar a experiência nas plataformas mais agradável.

- **Programação musical** – Preocupação em apresentar o novo de maneira especializada. Curadoria feita por comunicadores, envolvendo ouvintes que podem formar uma espécie de conselho musical. As músicas poderiam ser votadas em dispositivos *on line*, ou aplicativos e entrar no ar a partir da aceitação da maioria. Dar ao ouvinte possibilidades de criar suas *playlists* utilizando o acervo da rádio (ver possibilidades legais/direito autoral), fazer suas escolhas musicais, exibir uma *playlist* semanal ou diária de um “ouvinte destaque” e premiá-lo por isso com a participação em programas, ingressos para eventos e shows. O projeto convida a personalização de rádios *on line* formatadas por ouvintes dentro do site da Atlântida, também como forma de avaliação de novos talentos que podem vir a ser utilizados pela emissora. Aumentar nas plataformas *on line* informações sobre universo musical, como notícias, reportagens especiais, entrevistas, *podcasts*, com uma base de dados para pequenas biografias, discografias, letras e histórias sobre as canções. A ideia principal é dar ao ouvinte possibilidades de escolha de suas músicas preferidas, com atualização constante da base de dados musical. Dispositivos que permitam ao ouvinte saber a música que está tocando e que ele receba a *playlist* dos comunicadores ao final dos programas como forma de fidelização desta audiência, aumentando a sensação do conceito de “rádio parceiro” apresentado neste trabalho.
- **Conexão com ouvinte** - Neste contexto, entram tendências que ficaram claras na perspectiva de aumentar a participação do ouvinte no ambiente da rádio. Tratando-o como parceiro, disseminador da cultura e da marca nas suas redes sociais. Para isso deve-se projetar espaços para a atuação desse ouvinte, deve-se proporcionar a inserção do mesmo no cotidiano da rádio de uma maneira sutil e inteligente, a ponto de que este ouvinte sintá-se parte integrante do contexto da rádio. É importante destacar a necessidade de conhecer melhor este ouvinte. Suas práticas, gostos, sua tribo e seu *lifestyle*, a ponto de que se possa projetar de maneira adequada produtos e serviços para cada extrato de público identificado através de informações que possam vir de meios digitais, monitoramento de redes sociais, via algoritmos e inteligência artificial. Deve-se aumentar a atenção em todos os pontos de contato com este ouvinte e quando

acontecer algo incomum que possa deixá-lo insatisfeito, deve-se produzir formas e maneiras de trazê-lo de volta para o universo de *love brand*, já que, segundo o conceito de convergência apresentado por Jenkins (2008), define e refere-se a esse consumidor/cliente/ouvinte, como migratório e de mudanças de interesse repentinas. Considera-se projetar no design, experiências positivas, duradouras e excepcionas ligadas a emoções, sensação de parceria (rádio parceiro), para que os laços tornem-se mais fortes e com possibilidades mais amplas de duração desta relação emissor (rádio) / receptor (ouvinte).

- **Novas possibilidades comerciais** – O entrevistado 5 manifestou sua preocupação neste trabalho em relação a falta de interesse do mercado publicitário no meio rádio, demonstrando que esse é um fator determinante para a continuidade deste modelo de negócio da mídia tradicional. A partir desse contexto, deve-se projetar novas maneiras de comercializar que fuja do padrão de breaks comerciais de extensa duração, com os tradicionais comerciais de 30 segundos (que são maioria no rádio). Algo como diminuir o break comercial, utilizar merchandising com maior naturalidade, destacar marcas que patrocinam os programas, criar breaks paralelos on line e continuar potencializando e oferecendo possibilidades de “*branded content*” - conteúdo de marca - como formas diversas de entrar em contato com o público-alvo de uma empresa oferecendo conteúdo relevante, diretamente relacionado ao universo macro daquela marca, estratégias estas que podem ser amplamente projetadas no design. Comercializar espaços como os finais de semana da programação da rádio para determinadas marcas e aumentar a parceria com estas e o fluxo de eventos relacionados. Considera-se que o design pode ampliar sua atuação nesse contexto proporcionando experiências relevantes a clientes e consumidores (ouvintes).
- **Casa da Atlântida** - Rádio como ponto de encontro. A rádio na rua. Local para eventos especiais da rádio. Entrevistas, shows, autógrafos, seminários, oficinas criativas de música, humor, jornalismo, parceria com universidades, parceria público privada via Fundação Maurício Sirotsky para capacitação de novos talentos e trabalhos sociais. Espaço para Gastronomia, loja com produtos licenciados, eventos exclusivos para ouvintes. Criação do "Clube Atlântida" - ouvintes pagam mensalmente e recebem vantagens em eventos, shows, promoções, brindes e produtos exclusivos. Espaço para projeção de

experiências, criando vínculos emocionais. Possibilidade de transmissões via web, gravação e geração de conteúdo de áudio e vídeo exclusivo da rádio e etc. Nesse contexto salientam-se possibilidades destacadas nos cenários Rádio Expandido e Rádio Parceiro apresentados na presente dissertação.

A partir dos itens acima, a tabela abaixo consolida as principais sugestões que podem ser desdobradas no curto prazo na Rádio em estudo.

Tabela 3: Proposições para Atlântida

| Ações | Como ocorre atualmente na rádio | Como poderia evoluir | Recursos necessários | Fonte |
|---|--|---|--|--|
| Integração de Plataformas | Há interação entre digital e on air, falta sincronia e agilidade. | Disponibilidade automática para ouvinte. Deve-se projetar experiências no site. | Profissional que conecte as plataformas. Designar para projetar experiências no site e mobile. | Jenkins Ferrareto Tonetto Costa |
| Radio Expandido | On air e on line integrados. | Pode-se potencializar conteúdos conhecendo melhor o ouvinte. | Pesquisa ou dispositivo para mapeamento das redes sociais da audiência. | Kishchinhevsky Ferrareto Jenkins |
| Customização | Não existe. | Ouvintes curadores, ampliação do papel do ouvinte. | Criação de tecnologias e aplicativos que proporcionem aumento da participação da audiência e melhorem suas experiências nas plataformas. | Jenkins Tonetto Costa |
| Programações e conteúdos personalizados | Não existe. | Playlist da audiência, criação de moods, ouvinte destaque, rádio do ouvinte no site, podcasts. | Dispositivos tecnológicos que capturem contexto e intenção dos ouvintes. Projetação de espaços no site para atuação da audiência. | Jenkins Tonetto Costa |
| Novas possibilidades comerciais | Departamento comercial tradicional, atualmente com um responsável por comercialização on line. | "Embalar" programas para anunciantes exclusivos, Diminuir breaks, apostar no merchand espontâneo, fazer mais branded content, podcasts para marcas. Rádio Falado. | Profissionais adequados. | Jenkins Ferrareto MacFarland |
| Casa da Atlântida | Não existe. | Espaço da rádio na rua. Local para eventos, entrevistas, promoções especiais, loja com produtos licenciados. | Conseguir local adequado, projetar o espaço. | Jenkins Ferrareto Tonetto Costa |

Fonte: Autor (2016)

Este capítulo buscou apresentar, no contexto da rádio, as principais ações propostas durante o estudo desenvolvido. A seguir serão descritas as principais conclusões da presente

dissertação.

CONCLUSÃO

Este trabalho teve como objetivo avaliar como o Design Estratégico pode contribuir para o planejamento de cenários e reposicionamento do rádio no ambiente digital. Levou-se em consideração o contexto de instabilidade das mídias tradicionais diante de uma perspectiva de convergência das mídias onde a tendência é o aumento do consumo de mídias digitais em todas as plataformas *on line* e *mobile*. Essa nova perspectiva econômica e de consumo, ligada a internet, traz também aspectos de incerteza ligados a linguagem e a novas tecnologias. A partir do estudo desenvolvido pôde-se identificar melhores práticas em casos nacionais e internacionais para a valorização do rádio, e tendências do mercado a partir de entrevistas com especialistas da área. Através de ferramentas do Design Estratégico, como a pesquisa Blue Sky, foram identificados cenários futuros para o rádio, cenários estes, que segundo Manzini(2006), devem ser plausíveis e discutíveis. A partir da coleta de dados desenvolvida, especialmente com os especialistas na área pôde-se identificar a relevância do processo de planejamento de cenários para a ampliação do espaço do rádio, nas plataformas digitais. Os cenários detectados pela pesquisa em questão foram denominados como Rádio Robô, Rádio Expandido, Rádio Parceiro, Talk Radio.

Ações como integrar as plataformas, aumentar e melhorar o conceito de rádio expandido, aperfeiçoar o contato com a audiência, projetar para experiências, proposição de novos conceitos de comercialização e a criação de um espaço de convivência que coloque a rádio mais próxima do ouvinte, foram algumas das ações identificadas e prototipadas durante a fase de workshop deste trabalho. A partir desses resultados, desenvolveu-se um plano de ação para a Rádio Atlântida FM.

Constatou-se ainda que o design pode estar inserido na criação de novos produtos e serviços para a audiência das rádios, oferecendo novas experiências de consumo, criando, ou mesmo potencializando vínculos emocionais já existentes nessa mídia tradicional que, ao longo da sua história, sempre trabalhou de forma intensa com emoção, imaginação e diversos aspectos sensoriais que podem ser explorados para configurar novos valores, forma e função.

Pode-se dizer que aliar o pensamento de design ao ambiente digital emergente em um contexto de rádio expandido que já se apresenta fortemente no mercado das rádios de maior abrangência de mercado, é um caminho possível, plausível e discutível para que o design estratégico seja uma espécie de catalizador, ou fomentador de ideias na evolução de um contexto social, econômico e cultural onde as mídias se misturam e as possibilidades são diversas.

Considera-se relevante a discussão de uma atualização de modelo econômico para o futuro dos meios de comunicação, já que estes, num contexto de hipermodernidade (LIPOVETSKY, 2004) estão mais abertos e disponíveis a qualquer tipo de usuário através das mídias sociais, aplicativos e dispositivos tecnológicos onde o espectador sai da seu modo anterior de tradicional passividade e passa a interagir e atuar de maneira intensa, disseminando e muitas vezes criando conteúdos relevantes, participando de discussões, mostrando-se e expondo-se de diversas maneiras.

Dentro deste contexto, a presente pesquisa identificou propostas que evoluem no sentido de proporcionar maior participação da audiência nos processos das rádios, no dia-a-dia e nas programações. Através do design, pode-se direcionar o fluxo criativo que se apresenta na internet, utilizá-lo como ferramenta de interação e participação do ouvinte em diversas plataformas digitais, reverberando em, alguns casos, na programação tradicional *on air*. A criação de dispositivos que entendam o contexto e intenção deste ouvinte é importante. Assim, é fundamental entender o que o ouvinte quer, como ele deseja ser tratado, oferecer serviços, programas, promoções de qualidade, aumentando a sensação de pertencimento do ouvinte ao universo da rádio, proporcionando experiências diversas de consumo. Segundo Tonetto e Costa (2011), a área do design emocional apresenta uma íntima relação com questões estratégicas, na medida em que representa um grande avanço no sentido de melhor atender às necessidades e desejos do público-alvo de forma inovadora e competitiva. "Pensar estrategicamente, nessa direção, consiste também em trabalhar o design com foco no usuário" (TONETTO; COSTA, 2011).

Cabe destacar que a presente pesquisa propõe a transformação destes ouvintes/usuários em possíveis e relevantes colaboradores culturais, seja na perspectiva de curadoria, elaborando playlists, podcasts e afins ou atuando como consumidores que potencializem conteúdos ou influenciem parceiros para que estes venham colaborar para construir um ambiente mais aberto e inovador para a rádio.

Embora boa parte dos resultados obtidos sejam relacionados ao mercado do rádio como um todo, os resultados específicos estão vinculados ao caso da rádio Atlântida FM. Como caminhos futuros sugere-se a realização de estudos que aprofundem a análise nos diversos cenários identificados na presente dissertação, bem como a ampliação do escopo de estudo para o entendimento de novas possibilidades para o rádio e de cenários aqui não detectados. Propõe-se que design seja o elemento central que vai fornecer caminhos para a concepção de novos produtos e serviços para um usuário/consumidor/ouvinte conectado a dispositivos tecnológicos,

ativo e atuante nas redes sociais. O entendimento das ações, desejos e estilo de vida desse consumidor apresenta-se de forma relevante na mudança de contexto das mídias.

Finalmente cabe destacar uma análise do processo de realização do presente trabalho. O processo de apropriação dos conceitos da área de design foi relevante para a mudança de modelo mental de um profissional extremamente arraigado a um saber específico, o da comunicação, e de sua prática no rádio. A figura do jornalista limitado as suas competências centrais de fala, escrita, apresentação de programas se transforma a partir de sua compreensão projetista, que deve compreender e desenvolver cenários. Pode-se dizer que existe uma transformação de perspectiva, saindo de uma visão jornalístico-pragmática em direção aos processos de design sistêmicos e integrados, com amplo espaço para a criatividade e a fomentação de novos percursos.

No contexto das novas mídias digitais, há espaços para a criação de conexões emocionais, de projeção para a experiência, possibilidades mobile, áreas com diversos pontos de contato direcionadas a perspectiva e pesquisa do design que não devem ser desprezadas. O universo instável, complexo, indefinível e de transição das mídias, abre um espaço distinto para o design dentro da comunicação. Um dos elementos centrais desse trabalho, que liga comunicação e design, é a compreensão de que os profissionais de jornalismo e comunicação devem continuamente revisar seus processos e modelos mentais. Essa mudança faz-se necessária não só no âmbito da comunicação como em praticamente todas as áreas organizacionais e empresariais. O pensamento e os processos de design comprovam-se úteis e relevantes para diminuir o impacto da mudança ou para adequar e antecipar cenários possíveis, possibilitando insights para o futuro.

REFERÊNCIAS

- BAUMAN, Z. **Modernidade líquida**. Rio de Janeiro: Zahar, 2003
- BENTZ, I. **Cadernos de cultura e estética contemporânea**. Porto Alegre: Entremeios. 2013.
- BIERNATZKI W. **Rádio: História e abrangência na era digital**. Comunicação & Educação, São Paulo, [16]: 43 a 62, set./dez. 1999
- BITTENCOURT, Paulo. **O significado faz o igual ser diferente: O Design Estratégico e o estudo da cadeia de produção e transformação da celulose**. Porto Alegre: Unisinos 2012
- BOURDIEU, P. **O Poder simbólico**. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2004.
- BUCHANAN, R. **Design research and the new learning**. Mitpress, 2001.
- BYRNE, D. **How music works**. São Paulo: Amarylis, 2012.
- CAUTELA, C. **Strumenti di design management**. Milan, FrancoAngeli, 2007.
- CELASCHI, F.; DESERTI, A. **Design e innovazione: strumenti e pratiche per la ricerca applicata**. Roma: Carocci Editore, 2007, p. 15-56.
- CROSS, N. **Design thinking: Understanding how designers think and work**. Berg, 2011.
- CSIKSZENTMIHALYI, M. **Beyond boredom and anxiety: The experience of play in work and games**. San Francisco: Jossey-Bass, 1975. **Flow: The psychology of optimal experience**. New York: Harper & Row, 1990.
- FERRARETO, L.A. **Rádio – O veículo, a história e a técnica**. Porto Alegre: Sagra Luzzatto, 2000.
- FERRARETO, LA. **Inquietudes e tensionamentos: pistas para a compreensão do futuro do rádio comercial em sua fase de convergência**. Porto Alegre: Intexto, UFRGS, 2015.
- FONTANILLE, J. **Significação e visualidades**. Porto Alegre: Sulina, 2005.
- GIACCARDI, E. **Metadesign as an emergent design culture**. Leonardo, v. 38, n. 4, 2005, p. 342-349. Disponível em: <http://trans-techresearch.net/wp-content/uploads/2012/03/giaccardielisa.pdf>.
- GILL, B. **SO FAR**. San Francisco: Chronicle Books, 2011.
- HEIJDEN, KV. **Planejamento por cenários: A arte da conversação estratégica**. São Paulo: Bookman, 2009
- HOERBE, L. **A Paródia nos quadros humorísticos do Programa Y da rádio Atlântida Fm**. Porto Alegre: Famecos – Puc, 2004.
- JENKINS, H. **Cultura da convergência**. São Paulo: Aleph, 2006.
- JAKOBSON, R. **Linguística e comunicação**. São Paulo: Cultrix, 2008.

KISCHINHEVSKY, M. **Rádio Social – Uma proposta de categorização das modalidades radiofônicas.** In: Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação, 34, 2011, Recife. Anais... Recife: Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da comunicação, 2011. CD-ROM

LIPOVETSKY, G. **Os tempos hipermodernos.** São Paulo: Barcarolla, 2004.

MACFARLAND, D. **Future radio programming strategies.** NJ/London: Mahwah, 1997.

MANZINI, E. **Artefatti: verso una nuova ecologia dell'ambiente artificiale.** Milano: Domus Academy, 1990.

MANZINI, E.; JÉGOU, F. **Design dos cenários.** In: BERTOLA, P.; MANZINI, E. Design Multiverso | **Notas de fenomenologia do design.** Milano: Edizioni POLI.design, 2006, p.189-207.

MAURI, Francesco. **Progettare progettando strategia.** Milano: Masson S.p.A, 1996.

MCLUHAN, M. **Understanding media: The extensions of a man.** Cambridge, MA: Mit Press, 1964.

MOLES, A. **Design and immateriality: What of it in a Post Industrial Society.** MitPress, 1988. Disponível em: <http://www.jstor.org/stable/1511384>

MONTAÑO, S.; KILPP, S. **Consumo e valor de uso nas imagens audiovisuais da web.** Em Questão – Revista da Faculdade de Biblioteconomia e Comunicação da UFRGS. V.19, n.2 – Jul./Dez. 2013

MORIN, E. **Introdução ao pensamento complexo.** Porto Alegre: Sulina, 2006

NORMAN, D. A. **Emotional Design: Why We Love (or Hate) Everyday Things.** New York: Basic Books 2004.

NEGROPONTE, N. **A Vida digital.** São Paulo: Cia das Letras, 1995.

REYES, P. **Projeto por Cenários: O território em foco.** Porto Alegre: Sulina, 2015

SCALETSKY, Celso Carnos. ; PARODE, Fábio. **Imagem e pesquisa blue sky no design.** Congresso SigraDi Cuba, 2008.

SCALETSKY, Celso Carnos. **“Pesquisa aplicada/ pesquisa Acadêmica”** In P&D 2008 – Congresso Brasileiro de Pesquisa e Desenvolvimento em Design, São Paulo: Centro Universitário SENAC, 2008.

TONETTO, Leandro; COSTA, Filipe Campelo Xavier. **Design Emocional: Conceitos, abordagens e perspectivas de pesquisa.** Unisinos: Strategic Design Research Journal, volume 4, number 3, September-December 2011.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos.** 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZURLO, Francesco. **Design Strategico. In: XXI Secolo, vol. IV, Gli spazi e le arti.** Roma:

Enciclopedia Treccani. 2010.

ANEXO 1 – PROTOCOLO DE ENTREVISTAS

Entrevista semi-estruturada

- 1- Qual a sua visão sobre o futuro do rádio para os próximos anos?
- 2- Quais fatores impactaram no reposicionamento da rádio?
- 3- Quais movimentos são considerados importantes para obter sucesso no momento atual?
- 4- Como as plataformas digitais impactam no consumo de música e informação a partir da plataforma rádio?
- 5 – Quais as tendências de consumo de mídia para a próxima década?
- 6 – Como você percebe as diferentes plataformas analógicas e digitais para entrega de conteúdo?