

A RADIODIFUSÃO NO BRASIL NA ERA DIGITAL: DESAFIOS PARA A GESTÃO

Victor Almeida França Lopes¹; Gracilene de Oliveira Pereira²; Soraia Aidar³; Vagner Rosalem⁴

¹ Mestrando do Programa de Pós-Graduação em Gestão Organizacional da Universidade Federal de Catalão, Catalão, Goiás, Brasil.
admvectorfranca@gmail.com

² Mestrando do Programa de Pós-Graduação em Gestão Organizacional da Universidade Federal de Catalão, Catalão, Goiás, Brasil.

³ Mestrando do Programa de Pós-Graduação em Gestão Organizacional da Universidade Federal de Catalão, Catalão, Goiás, Brasil.

⁴ Prof. Doutor na Universidade Federal de Catalão (UFCAT), Catalão Goiás.

Recebido em: 15/02/2022 – Aprovado em: 15/03/2022 – Publicado em: 30/03/2022

trabalho licenciado sob licença [Creative Commons Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/)

RESUMO

Este artigo, de natureza bibliográfica, discute os desafios para a gestão das emissoras de rádio no Brasil na era digital. A história da radiodifusão brasileira, a exemplo da mundial, passou por diversas transformações ao longo dos anos, sobretudo decorrentes do surgimento de novas tecnologias da informação e comunicação. O advento da internet e o desenvolvimento das mídias digitais trouxe consigo a necessidade de que as emissoras de rádio se reinventassem, encontrando seu espaço no contexto da comunicação digital. Nesta perspectiva, este artigo teve por objetivo analisar os desafios para a gestão de emissoras de rádio no Brasil no contexto da era digital. Buscou-se, para tanto, tecer um panorama histórico da radiodifusão brasileira, destacando as transformações provocadas pelo desenvolvimento tecnológico. A partir deste cenário, encaminha-se a discussão acerca de quais os desafios a serem enfrentados na gestão das emissoras de rádio, bem como a necessidade de novas estratégias no sentido de adaptar-se às necessidades e interesses dos potenciais ouvintes. O estudo mostra que, apesar de previsões apocalípticas segundo as quais o rádio se extinguiria com o surgimento das novas mídias digitais, o rádio tem conseguido encontrar espaço no campo da comunicação, ainda que sejam necessárias adaptações.

PALAVRAS-CHAVE: Comunicação. Era Digital. Radiodifusão.

THE BROADCASTING IN BRAZIL IN THE DIGITAL AGE: CHALLENGES FOR MANAGEMENT

ABSTRACT

This bibliographical article discusses the challenges for the management of radio stations in Brazil in the digital age. The history of Brazilian broadcasting, like the worldwide one, has gone through several transformations over the years, mainly resulting from the emergence of new information and communication technologies.

The advent of the internet and the development of digital media brought with it the need for radio stations to reinvent themselves, finding their space in the context of digital communication. In this perspective, this article aimed to analyze the challenges for the management of radio stations in Brazil in the context of the digital age. We sought, for that, to weave a historical panorama of Brazilian broadcasting, highlighting the transformations caused by technological development. From this scenario, the discussion about the challenges to be faced in the management of radio stations, as well as the need for new strategies in order to adapt to the needs and interests of potential listeners, proceeds. The study shows that, despite apocalyptic predictions according to which radio would die out with the emergence of new digital media, radio has managed to find its space in the field of communication, even if adaptations are needed.

KEYWORDS: Communication. Broadcasting. Digital age.

INTRODUÇÃO

A história da radiodifusão brasileira é marcada por uma série de transformações ao longo dos anos. Na fase de implantação, no início do século XX, ocorreu a instalação das estações pioneiras, na segunda metade da década de 1960, o rádio passou por um período de massificação, tornando-se um importante nicho de mercado. Já na chamada fase de convergência, observou-se o fortalecimento da comunicação de massa, impulsionada pela internet onde o rádio passou a disputar espaço com novos meios de comunicação, provocando importantes mudanças em sua programação. Apesar dos avanços efetivamente proporcionados pelo desenvolvimento tecnológico no campo da comunicação, o rádio segue com espaço significativo, ainda que constantemente precise adaptar-se aos novos contextos (FERRARETTO, 2021).

A partir do século XXI, com a revolução provocada pela internet e pelas novas tecnologias, o rádio ganhou espaços públicos inimagináveis. Além das ondas hertzianas, é ouvido pela internet, ao vivo (*streaming*) ou sob demanda (*podcasting*). Desta forma, atualmente é possível ouvir uma emissora em diferentes plataformas: celular, *smartphones*, computadores, *tablets* e tocadores multimídia (MUSTAFA, 2017).

O rádio, seja pela ampla abrangência ou pela facilidade de recepção em diversos dispositivos técnicos, é um veículo que consegue atingir a maioria da população, mesmo durante o dia, em horários diversos e nos espaços de trabalho ou nos meios de transporte (MAGNONI; MIRANDA, 2012). Segundo o instituto Kantar Ibope Media (2020), o veículo tem a produção consumida por 78% da população nacional.

A popularidade deve-se a determinadas características singulares ao rádio tais como a maior proximidade com o ouvinte, especialmente no que se refere à comunicação local. Observa-se que elementos como a valorização do aspecto local e da mobilidade, do imediatismo e da instantaneidade são fatores que contribuem para que o rádio sobreviva. Além disto, a presença do repórter na rua, a autenticidade da cobertura realizada *in loco* e a menor possibilidade de manipulação oferecida pela transmissão ao vivo são elementos que continuam bastante valorizados. Enquanto a internet e a própria televisão privilegiam informações mais abrangentes, o rádio segue constituindo um dos principais meios de informação local, gerando certa identificação com o ouvinte (GAMBARO, 2019).

O desenvolvimento tecnológico, especialmente a partir do advento da internet, provocou grandes mudanças no campo da comunicação de um modo geral

e do rádio, especificamente. A popularização da internet tem ampliado o acesso praticamente instantâneo às informações, rompendo fronteiras de tempo e espaço com cada vez mais velocidade (MUSTAFA, 2017).

Este artigo teve por objetivo analisar os desafios para a gestão de emissoras de rádio no Brasil no contexto da era digital. Secundariamente, buscou-se tecer brevemente a história da radiodifusão no Brasil, discutir as transformações decorrentes do desenvolvimento das mídias digitais, e investigar os desafios a serem enfrentados na gestão de emissoras de rádio neste novo contexto.

Para tanto, optou-se pela pesquisa bibliográfica por entendê-la como instrumento mais adequado ao alcance dos objetivos propostos para a pesquisa. Neste sentido, buscou-se selecionar as publicações mais atualizadas que versassem sobre a temática e, a partir daí, realizada leitura cuidadosa e síntese dos aspectos mais relevantes para a pesquisa. Foram fundamentais o subsídio teórico de autores como: Del Bianco (2016), Gomes e Santos (2017), Gambaro (2019), entre outros.

Inicialmente, apresenta-se breve história da radiodifusão no Brasil, destacando os momentos mais marcantes desde sua implantação até os dias atuais. Em seguida, discute-se como o advento da internet e das novas tecnologias da informação e comunicação impactaram no trabalho das emissoras de rádio. Aborda-se ainda a gestão organizacional em contexto de mudanças, destacando a necessidade de que a organização adote estratégias planejadas para adaptar-se ao ambiente de mudanças. Ao final, são analisados os desafios impostos à gestão das emissoras de rádio com vistas à adaptação ao novo cenário da comunicação.

BREVE HISTÓRIA DA RADIODIFUSÃO NO BRASIL

A compreensão dos desafios relacionados à gestão de emissoras de rádio na era digital pressupõe certo conhecimento conceitual e histórico do tema, aspectos essenciais para se analisar a evolução ao longo dos anos. O termo rádio pode ter diferentes conotações, referindo-se tanto ao equipamento quanto a uma instituição (emissora de rádio), a um método de transmissão, a uma série de práticas profissionais, as ondas num espectro eletromagnético; a um tipo de programa, quando se quer distingui-lo de outros da mesma família (radionovela, radiodocumentário, rádio comercial etc.). A transmissão via onda eletromagnética de rádio com diferentes comprimentos de onda, modulados pela amplitude ou frequência, ou via internet cabeada, comunicação por celular, satélite ou algum outro método de difusão, as maneiras pelas quais o conteúdo radiofônico chega aos aparelhos também constitui um item importante numa discussão que se pretenda completa sobre o rádio (DUBBER, 2013).

A radiodifusão também pode ter diferentes conotações, como destacam Rabaça e Barbosa:

1. Serviço de radiocomunicação (comunicação de sinais, sons ou imagens por meio de ondas eletromagnéticas) cujas transmissões se destinam diretamente ao público em geral, podendo compreender rádio, televisão e outros tipos de transmissão.
2. Difusão sistemática de informações, mediante sinais eletromagnéticos, para recepção simultânea pelo público [...]
3. Transmissão de programas recreativos, noticiosos, educativos, culturais e de mensagens publicitárias, oficiais etc., por meio de rádio ou TV.
4. Emissão regular de radiofonia, como horários estabelecidos, destinados a receptores indeterminados (RABAÇA; BARBOSA, 2001, p. 617-618).

Este artigo aborda o rádio enquanto emissora e a radiodifusão enquanto serviço de radiocomunicação, mais especificamente aqueles transmitidos pelo aparelho de rádio. Entretanto, em alguns momentos serão feitas menções ao aparelho de rádio, destacando esta especificidade. No Brasil, o surgimento do rádio data de 1922, provocando diversas transformações tanto na área econômica, quanto social e política. O aparelho, então desconhecido pela população brasileira, já fazia sucesso nos Estados Unidos e revolucionou a forma de comunicação, tornando possível acompanhar as notícias de uma forma mais instantânea, possibilitando saber do cotidiano da comunidade local e de todo o mundo de uma forma mais rápida que o jornal impresso lhes permitia saber (GOMES; SANTOS, 2017).

A primeira emissora de rádio foi inaugurada no Brasil em 20 de abril de 1923, tendo à frente Edgar Roquette-Pinto: a Rádio Sociedade do Rio de Janeiro (LIMA; SOARES, 2016).

O crescimento da radiodifusão no Brasil deve muito ao cientista e professor Roquette-Pinto. Ele, que mais tarde seria considerado o pai do rádio brasileiro, acreditou no desenvolvimento da comunicação através das ondas emitidas por aquele aparelho e que isso traria melhorias para a sociedade. Roquette abraçou a causa do rádio e convocou um grupo de intelectuais da Academia Brasileira de Ciências para ingressarem com ele nesse projeto e, em conjunto, fundaram a Rádio Sociedade do Rio de Janeiro, em 20 de abril de 1923. A rádio começou a operar de forma precária, com transmissões esporádicas, mas a partir de outubro do mesmo ano algumas programações começaram a ser montadas com notícias de interesse geral, conferências, programas infantis e musicais. Roquette-Pinto era um idealizador que via no rádio uma possibilidade de mudança e de progresso para a sociedade brasileira (GOMES; SANTOS, 2017, p. 18).

Quando as primeiras emissoras de rádio foram implantadas no Brasil, o veículo era considerado refinado e elitizado, voltado à veiculação da chamada alta cultura, ou melhor, da cultura erudita de origem europeia (VIANNA; SANTOS, 2016). Nesta época, o rádio veiculava apenas um tipo de cultura, com uma programação quase que só de música chamada erudita, da qual poucas pessoas gostavam, conferências maçantes, palestras destituídas de qualquer interesse, enfim, um rádio sofisticado que não atingia a massa (GAMBARO, 2019).

A partir da década de 1930, a programação do rádio brasileiro começaria a mudar: deixando de ser cultural-elitista para se tornar popular, jocosa e calorosa, baseada no humor anárquico oriundo do sucesso do teatro de revista e dos folhetins brasileiros. A inauguração da Rádio Nacional do Rio de Janeiro é um marco importante dessas transformações no rádio brasileiro (VIANNA; SANTOS, 2016).

Inicialmente o rádio era acessível apenas para a elite brasileira, que tinha condições de importar o pequeno aparelho que transmitia as programações então existentes as quais por sua vez atendiam aos interesses daqueles que tinham condições de pagar para manter o rádio no ar. As poucas emissoras atuantes no País não tinham nenhum tipo de patrocínio de empresas comerciais, prática estabelecida no Brasil anos mais tarde com a implantação da Rádio Clube do Brasil. Até então, as rádios eram sustentadas pelos ouvintes que gostavam de música erudita, Conferências literárias e entrevistas com personalidades das áreas artística

e científica e não viam problema em sustentar as emissoras que lhes propiciavam momentos de descontração (GOMES; SANTOS, 2017).

A partir da década de 1940 o rádio começa a popularizar-se, ampliando a programação que tornar-se-ia menos erudita e mais interessante para a maioria da população, conforme relata Aguiar (2007, p. 13):

Naquele tempo, todos os lares tinham, pelo menos, um aparelho de rádio, estrategicamente visível e impoluto sobre o móvel mais importante da sala. Era, na verdade, uma espécie de altar: a caixa de madeira falante ficava quase sempre no centro, como uma imagem a ser cultuada por todos da família.

O objetivo da radiodifusão passa a ser alcançar as grandes audiências, assumindo um papel cada vez mais importante na vida política e econômica do País. Por outro lado, o público ouvinte também crescia gradualmente tanto com a montagem – amadora – de equipamentos, como com a aquisição de receptores, sofisticados ou mais baratos (GAMBARO, 2019).

A popularização dos aparelhos de rádio, com custos um pouco mais acessíveis, provocou inclusive mudança nas programações. Foi nesta época que, conforme relatou Aguiar (2007), surgiu a primeira radionovela, que viria a tornar-se uma das principais programações culturais e uma das maiores fontes de entretenimento para as famílias. De acordo com Calabre (2003) os profissionais de radionovelas gozavam de grande prestígio social, tendo em vista que conseguiam falar para um grande número de pessoas, emitindo suas opiniões e influenciando de certo modo a população.

Segundo Calabre (2003, p. 1) “os programas radiofônicos das décadas de 1940 e 1950 eram mais elaborados que os contemporâneos, envolviam um grande número de profissionais na execução. O rádio tinha na programação humor, informação, música, dramatização e esporte”.

A popularização dos aparelhos de rádio no Brasil também favoreceu aos interesses políticos da época, possibilitando aos políticos a oportunidade de falar para um grande público ao mesmo tempo. Assim, as emissoras de rádio passaram a figurar como grandes aliadas desses governantes cujos interesses sempre estiveram presentes na comunicação. Com o passar dos anos, o rádio foi mudando a sua função política, possibilitando à população usar os canais de comunicação para fazerem suas reivindicações, expressar suas opiniões e cobrar do poder público ações de melhorias para as cidades (GOMES; SANTOS, 2017).

Durante o período do Estado Novo, a radiodifusão servia também aos interesses de Vargas visando a conciliação das classes em torno de um projeto de desenvolvimento e industrialização. Para tanto, foram adotadas medidas como o apoio ao carnaval, aos concursos de música e ao desenvolvimento da música popular brasileira, alimentando o bom relacionamento com os artistas, cooptando-os ao seu projeto político (GAMBARO, 2019).

O rádio a partir de então passou a constituir também objeto cultural e de entretenimento:

O programa de auditório e as radionovelas se tornariam dispositivos que escapariam das ondas hertzianas de transmissão. Os programas se firmaram como um meio de expressão, um espetáculo audiovisual que acontecia no auditório e nos estúdios e um acontecimento social que repercutia posteriormente nas revistas e jornais impressos, com

fotos, resumos dos capítulos das novelas e reportagens sobre a vida dos artistas. Mais tarde, esses dispositivos alcançariam um novo meio de comunicação: a televisão (VIANNA; SANTOS, 2016, p. 147).

As radionovelas constituíram um marco importante na história do rádio, contribuindo para o surgimento de novas manifestações culturais além de representar maior abrangência nas transmissões radiofônicas, agora contando com conteúdo mais variado (NEUBERGER, 2012). A dramaturgia favoreceu a popularização do rádio sobretudo como instrumento de entretenimento, sendo que os programas desta natureza alcançavam a audiência mais elevada (GAMBARO, 2019).

O rádio comercial e a popularização do veículo implicaram a criação de um elo entre o indivíduo e a coletividade, mostrando-se capaz não apenas de vender produtos e ditar 'modas', como também de mobilizar massas, levando-as a uma participação ativa na vida nacional... E assim preparado, o rádio entra nos anos 1940, a chamada 'época de ouro do rádio brasileiro'. (ORTIRIANO, 2001, citado por GAMBARO, 2019, p. 73)

Como relata Del Bianco (2016, p. 38) o rádio sempre teve sua evolução moldada pelas sucessivas gerações de receptores e pelas inovações tecnológicas no sistema de transmissão. Simultaneamente, teve sua história marcada por sucessivas previsões apocalípticas que anunciavam sua extinção em decorrência do surgimento de tecnologias mais avançadas de comunicação (como a televisão e, posteriormente, a internet). Entretanto estas previsões não se confirmaram, mas provocaram importantes mudanças no modo de atuação das emissoras de rádio.

Ao longo de quase um século de existência, o rádio sobreviveu às predições de sua morte. Nos anos de 1950, acreditava-se que não resistiria tanto diante da perda de patrocínio e de profissionais para a emergente televisão. A resposta à crise veio com a reinvenção da programação radiofônica com foco no tripé música, informação e esporte. Foi na década de 1960 que emissoras conceituadas do país, passaram a se dedicar quase que exclusivamente ao jornalismo e à prestação de serviço, trazendo um novo vigor ao ambiente midiático. Uma nova ameaça surgiu no início do século XXI com o crescimento da Internet. [...] Com o passar dos anos, o rádio encontrou na Internet um meio para expandir seu alcance e reconquistar parcelas da audiência. Significou a conquista de novas possibilidades de interação com o público e a diversificação das formas de entrega de produtos e serviços. (DEL BIANCO, 2016, p. 37).

Tais predições entretanto não se confirmaram. O avanço das tecnologias de comunicação propiciadas pela internet não foi suficiente para extinguir a radiodifusão mas trouxe a necessidade de que as emissoras de rádio se adaptassem ao novo contexto, inclusive adentrando o "mundo digital". A integração do rádio à internet é cada vez mais necessária como estratégia de sustentabilidade. Com a popularização da internet e dos *smartphones*, tem se observado uma mudança na forma de ouvir rádio, sendo que a audiência do rádio está migrando para os dispositivos móveis, tornando o celular atualmente o segundo equipamento mais utilizado para ouvir rádio (DEL BIANCO, 2016).

Com o advento da *web*, o rádio se incorporou a plataforma multimídia, favorecendo o alcance mundial para todas as emissoras, além de agregar comunicação multilateral, capacidade quase ilimitada de armazenamento de conteúdo e memória e possibilidade de oferecer multiprogramação. Além disto, a internet também passou a concorrer com as emissoras convencionais (MAGNONI; MIRANDA, 2012).

AS TRANSFORMAÇÕES ADVINDAS DAS TECNOLOGIAS DIGITAIS

Desde a invenção, o rádio passou por diversas transformações, chegando a ser considerado na época de sua criação uma das maiores tecnologias já inventadas pelo homem na área da comunicação. Posteriormente, viu parte de seu espaço ser ocupado pelas novas tecnologias que foram surgindo. A primeira tecnologia a surgir e impactar a radiodifusão foi a TV, fazendo com que o rádio perdesse não apenas ouvintes como também milhares de profissionais. Neste período, não apenas os atores e produtores migraram de mídia, mas também os patrocínios e as publicidades se convenceram de que a imagem vale mais que apenas palavras. Na segunda metade do século XX, surgiu a internet, trazendo como avanço a rapidez, a praticidade e as novas formas de se comunicar atraindo o interesse das pessoas e principalmente das empresas de comunicação (GOMES; SANTOS, 2017).

A TV acrescentava imagem ao som já veiculado pelas emissoras de rádio, o que significou um grande avanço (NEUBERGER, 2012). É inegável que o poder de fixação da mensagem audiovisual é maior, mas o custo de produção é proporcionalmente mais elevado. Nesse sentido, a despeito de a TV ser privilegiada em campanhas publicitárias complexas, o rádio sempre manteve uma vantagem competitiva, que é a produção relativamente barata, servindo como espaço complementar para a repetição da informação em busca da eficácia da publicidade (GAMBARO, 2019).

A internet, por sua vez, trouxe a interatividade e o acesso rápido às informações. Cada inovação surgida representa a evolução dos meios de comunicação já existentes e a reestruturação do setor de comunicação de acordo com os novos cenários (NEUBERGER, 2012). Na internet há uma oferta potencial de conteúdos diversos para o público acompanhar e interagir, que faz desse mesmo público produtor e consumidor de informações (LOPEZ et al., 2019).

Neste contexto, o cenário das comunicações sofreu significativa mudança estrutural devido ao desenvolvimento tecnológico que contribuiu para o surgimento de um ambiente de convergência midiática e para a produção de conteúdos multimídia. Isto foi possível graças ao desenvolvimento da Internet e da digitalização dos conteúdos de áudio, vídeo e texto. Por meio da Internet pode-se transportar, armazenar e redistribuir produtos audiovisuais, dados e voz (VOIP – Voz sobre Protocolo de Internet). Com a convergência digital, o telefone celular pode ser usado para transmissão e recepção da voz, acessar a internet, verificar *e-mails*, fazer *download* de músicas, vídeos e filmes, fotografar, assistir programa de televisão, ouvir emissora de rádio, além de armazenar conteúdos e dados. Acrescente-se a isso o fato de que usando o celular, o usuário pode assumir o papel de receptor, transmissor e fonte de informações, rompendo assim alguns paradigmas da comunicação (MATTOS, 2013).

As novas tecnologias da informação acabam por influir, de forma decisiva, na maneira pela qual esta passa a ser produzida e a circular. Facilitadas pelas novas tecnologias digitais e sua organização em redes de computadores, tendem a romper com a cultura de massa predominante até então, permitindo que uma parcela da

população, detentora de seus códigos de acesso, interaja ponto a ponto, em oposição às formas existentes de comunicação de massa e seus preceitos unidirecionais (BERNARDI, 2007).

Uma das principais mudanças introduzidas pela internet diz respeito a interatividade, que torna cada sujeito agente ativo e não mero receptor de informações. A partir da popularização da internet, o público não apenas ouve a estação de rádio, mas também tem acesso a textos, vídeos, fotografias, desenhos, hipertextos e toda uma profusão de elementos textuais e imagéticos. Neste contexto, até mesmo a emissora de rádio passa a ser transmitida por meio da Internet (LOPEZ *et al.*, 2019)

Conforme relata Kischinhevsky (2012, p. 48), “no início do século 21, escuta-se rádio em ondas médias, tropicais e curtas ou em frequência modulada, mas também na TV por assinatura, via cabo, micro-ondas ou satélite, em serviços digitais abertos e por assinatura, e via internet, de múltiplas formas”. Todos estes avanços também são viabilizados pelo desenvolvimento tecnológico que não apenas ocupa o espaço da radiodifusão, mas possibilita sua reinvenção.

A informação chega aos indivíduos em formatos cada vez mais variados, inclusive integrando diferentes mídias. O surgimento das novas mídias certamente modificou a forma de comunicar-se e, por consequência, o modo de atuação das emissoras de rádio. A emergência da internet não foi suficiente para eliminar a experiência do rádio e da televisão, que continuam sendo muito populares, mas traz novas condições para a comunicação, permitindo uma relação mais individual, mais pessoal, entre as pessoas. O que não existia em outros meios agora se completa com o computador e a internet, tornando a relação entre esta e os meios de comunicação uma relação de complementariedade (GOMEZ, 2006).

Outro elemento de fundamental importância no campo da comunicação é o surgimento das redes sociais, constituindo novo instrumento de comunicação, inclusive de comunicação de massa, dada a rapidez com que as informações por elas veiculadas disseminam-se. Deste modo, os demais meios de comunicação, entre estes e o rádio, precisam atentar-se para sua importância e integrá-las às suas atividades (GOMES; SANTOS, 2017).

O rádio, em tempos de internet e celular, enfrenta o desafio de manter-se necessário frente à emergência de muitos outros meios que passaram a competir com a antiga capacidade do rádio de dar a notícia em primeira mão, de ser o primeiro a informar. A melhor forma de atrair a audiência é pelo conteúdo significativo que apresente vínculos com o local, a comunidade, o entorno do seu cotidiano (DEL BIANCO, 2016). Desta forma, as emissoras de rádio precisam de uma gestão estratégica que considere o contexto de forte atuação das mídias sociais e das novas formas de comunicação da atualidade.

A GESTÃO ORGANIZACIONAL EM CONTEXTO DE MUDANÇAS

A mudança organizacional pode ser entendida como um conjunto de alterações nos componentes organizacionais desencadeadas intencionalmente ou não por intervenções que tragam consequências para os resultados da organização. A adoção consciente de estratégias, métodos sistemáticos para garantir que a organização mude na direção dos resultados desejados e para garantir sua efetividade, é característica essencial da gestão da mudança (MACHADO; NEIVA, 2017). A mudança organizacional pode ser definida ainda como:

[...] qualquer alteração, planejada ou não, nos componentes organizacionais - pessoas, trabalho, estrutura formal, cultura - ou nas relações entre a organização e seu ambiente, que possam ter consequências relevantes, de natureza positiva ou negativa, para a eficiência, eficácia e/ou sustentabilidade organizacional (LIMA; BRESSAN, 2003, p. 25)”

O rádio sempre foi diretamente afetado pelas inovações tecnológicas, as quais determinam as formas de construção e apresentação de conteúdo. Em sua história, há transformações físicas, como a do rádio de pilhas para o rádio em celulares, e narrativas, como as inovações na linguagem radiofônica (LOPEZ *et al.*, 2019).

Segundo Gambaro (2019, p. 118), “nos discursos cotidianos, o rádio é tratado como uma mídia secundária que precisa se adaptar para manter sua relevância social”. Entretanto, o autor considera que o rádio encontra-se inserido num “ecossistema midiático” que, de fato, exige adaptação, mas não necessariamente exclui o rádio do sistema de comunicação.

O ecossistema midiático está em transformação, uma decorrência da propagação do uso de tecnologias digitais de informação e comunicação em ações cotidianas. Atualmente, mais mídias disputam a atenção das pessoas, que se dividem entre as atividades previamente estabelecidas de consumo de mídia e novas práticas de comunicação. Em meio a essas mudanças, a indústria radiofônica precisa se reconfigurar, como forma de manter seus valores social e cultural (GAMBARO, 2019, p. 12).

A mudança organizacional pode ser caracterizada como um processo não linear e interativo por natureza, com uso deliberado e consciente de estratégias e métodos sistemáticos para garantir que a organização mude na direção dos resultados desejados, assegurando sua efetividade (NEIVA *et al.*, 2020). As mudanças trazidas pelas inovações podem ser positivas, desde que se entenda a necessidade de se recriar um projeto para o rádio a partir de suas particularidades, considerando o contexto atual (GAMBARO, 2019).

Wood Jr. (2004) classificou as mudanças organizacionais sob diferentes perspectivas: quanto à natureza podem ser estruturais (organograma, funções), estratégicas (mercado-alvo, foco), culturais (valores, estilos de liderança), e tecnológicas (processos, métodos de produção). Podem ainda envolver questões relacionadas a recursos humanos (pessoas, políticas de seleção), a relação da organização com o meio ambiente como resposta às mudanças no ambiente ocorridas (reativas, determinísticas) ou uma antecipação baseada em expectativa, variando ainda quanto à forma de implementação em reeducativa, coercitiva ou racional.

Assim, as mudanças podem abranger diferentes aspectos da organização, envolvendo desde simples adaptações até profundas reestruturações visando assegurar seu êxito no mercado. Segundo Radons *et al.* (2020), as organizações podem implementar mudanças por diferentes motivações como, por exemplo, a inserção de novas tecnologias, o atendimento às preferências de consumidores ou de parceiros, ou ainda para cumprir novas leis ou regulamentações e em função do aumento da competitividade.

A performance de uma organização é fortemente influenciada por fatores do ambiente externo, cuja avaliação cuidadosa são fundamentais para sustentar as vantagens competitivas da organização. O monitoramento do ambiente externo à organização possibilita a identificação de oportunidades e ameaças bem como a redução das incertezas no processo decisório (CABRAL NETTO, 2017).

OS DESAFIOS NA GESTÃO DE EMISSORAS DE RÁDIO NA ERA DIGITAL

Segundo o Ministério das Comunicações - MCom (2021), há no Brasil atualmente mais de 10 mil emissoras de rádio FM e AM ativas. Entre as emissoras 3,9 mil são FM, 1,2 mil AM e mais de 4,7 mil são rádios comunitárias.

A história do rádio foi marcada por momentos de glória e também por momentos de descrédito com o surgimento das novas tecnologias. A extinção chegou a ser predita com o surgimento da TV e posteriormente da internet. Entretanto, isto não aconteceu e o rádio continua se renovando e desenvolvendo, continuando a informar diariamente milhares de ouvintes em todo o mundo. Ao contrário, as emissoras de rádio têm utilizado as novas tecnologias a seu favor, provando à sociedade que pode competir com as novas mídias que surgiram e continuar com programações de qualidade (GOMES; SANTOS, 2017).

As emissoras precisam adequar-se à nova realidade, reestruturando-se para atender às demandas. Os meios de comunicação de um modo geral, a cada dia mais, precisam se inserir em um contexto de convergência, adotem-na ou não. O novo cenário do mundo comunicacional reflete-se nos conteúdos, formas e modos do rádio, mudando a configuração do papel dos meios de comunicação na sociedade contemporânea (LOPEZ, 2010).

Estes são dois dos desafios que enfrenta o rádio informativo: o incremento da concorrência e o envelhecimento da audiência. E a resposta está na própria origem deste novo cenário: a internet, que estabelece um novo modelo narrativo baseado na linguagem multimídia e no hipertexto; que impõe novas rotinas produtivas e novos tempos de programação e escuta; e que gera uma conversa renovada e interativa com o público. De todos os suportes digitais, a internet se apresenta como o espaço propulsor de uma nova rádio que exige a atualização das estratégias, conceitos e hábitos de trabalho tradicionais do meio para atender às novas demandas informativas de uma sociedade convergente e global. E através da internet é possível conquistar também os demais suportes digitais (LOPEZ, 2010, p. 2).

Conforme relata Kischinhevsky (2016), a entrada das novas mídias digitais como: *Facebook*, *Instagram*, *YouTube*, rádios on line e aplicativos de áudio que podem gerar concorrência ao rádio representa um grande desafio na gestão das emissoras de rádio. Para fazer frente a essa concorrência o rádio precisa estar inserido dentro da chamada convergência digital, expandindo o conteúdo radiofônico para outras plataformas criando um processo de reordenação empresarial rumo a suportes digitais.

O mesmo autor destaca que o rádio apresenta amplo potencial de se ajustar à lógica da convergência midiática, devendo atentar-se à nova lógica de produção, difusão e recepção de conteúdos sonoros, bem como à concorrência de mídias independentes, tais como *blogs*, redes sociais, *podcast*, entre outros. A convergência digital pode ser entendida como o fluxo de conteúdos através de diferentes suportes

mediáticos, marcado pela cooperação entre mercados midiáticos e pelo comportamento migratório dos públicos dos meios de comunicação, que migram de uma mídia a outra em busca de novas experiências de entretenimento (JENKINS, 2006).

Num contexto de convergência digital os meios de comunicação tendem a interagir e complementar-se, na tentativa de conquistar e manter seu espaço na preferência do público. No caso específico do rádio, a falta do apelo imagético é compensada pela linguagem radiofônica, onde os locutores “conversam” com seus ouvintes a todo instante e sobre todos os assuntos. Fazendo uso de linguajar cotidiano, sotaques, vocabulários e expressões culturais das muitas localidades e regiões brasileiras, o rádio cria proximidade com o ouvinte nem sempre proporcionada pelos demais meios de comunicação (MAGNONI; MIRANDA, 2012). O rádio consegue informar ao cidadão sobre os fatos do cotidiano, relevantes para melhorar o dia a dia do ouvinte, considerando o contexto local (GOMES; SANTOS, 2017).

As mudanças tecnológicas devem ser vistas não como ameaças, mas como novas oportunidades de inovação para as emissoras de rádio. Conforme destaca Lara (2017), no contexto de mudanças imposto pelo advento da internet, as emissoras de rádio precisam passar por um “reposicionamento adaptativo”. Tal medida é necessária quando o atual posicionamento da empresa não se encaixa em atributos altamente valorizados pelos consumidores.

É imprescindível também que a gestão das emissoras de rádio procure conhecer o perfil de seus ouvintes, com suas demandas e interesses. Conforme destaca Lopez *et al.* (2019), o ouvinte em tempos de mídias digitais, não tem no rádio a única fonte de informação, mas tende a buscar outras fontes, cruzar, contestar, discutir, tornando-se cada vez mais ativo. Assim, cabe às emissoras de rádio adequar-se às novas características do ouvinte, propiciando situações de interação que favoreçam a proximidade e a participação cada vez mais frequente do ouvinte em sua programação.

Uma emissora de rádio envolve uma mistura generalizada de música, voz, tempo, ritmo, e outros elementos de produção combinados entre si que podem proporcionar variadas opções de entretenimento e notícias, incluindo as propostas trazidas pelas mídias digitais. Para tanto, é necessário investimento na qualidade de som, de produção e de programação, para satisfazer as necessidades do público. Um dos objetivos da programação de uma emissora de rádio comercial é atrair a audiência com um produto que atenda às necessidades do seu público-alvo e como produto a ser vendido aos anunciantes, por isso, o formato da programação é tão importante (LARA, 2017).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A radiodifusão no Brasil, surgida no século XX, passou por diversas transformações ao longo da história. O início de sua atuação tinha caráter elitista, tanto pela dificuldade da maioria da população em adquirir o aparelho quanto pela característica cultural veiculada – predominantemente erudita.

O processo de popularização do rádio no País, por sua vez, foi ancorado no aumento da produção de aparelhos de rádio, facilitando a aquisição, bem como pela modificação das transmissões, voltadas agora para noticiários e posteriormente para produções artísticas mais populares como as radionovelas.

O surgimento da televisão pode ser considerado um grande marco na história da radiodifusão, onde a então “soberania” do rádio como principal meio de

comunicação é ameaçada pelos recursos audiovisuais do novo equipamento. Entretanto, as previsões de extinção do rádio pela TV não se confirmaram, mas provocaram transformações visando readequar o espaço de atuação.

O final do século XX marca outro período de grandes transformações, provocadas pelo advento da internet e surgimento de novos meios de comunicação, cada vez mais rápidos e abrangentes. Mais uma vez a sobrevivência do rádio é ameaçada e, novamente, torna-se necessária a reinvenção dos modos de atuação das emissoras.

As previsões de que o surgimento de mídias mais inovadoras e atraentes acabariam por extinguir as emissoras de rádio não se confirmaram. Ainda hoje existe no País um número considerável de emissoras, as quais possuem um público significativo. Apesar dos recursos interativos proporcionados pelas demais mídias, o rádio conta com diferenciais como a identificação com o morador local, linguagem que favorece aproximação entre locutor e cliente, além das programações que levam em consideração as preferências regionais.

Por outro lado, as emissoras de rádio têm sentido cada vez mais a necessidade de se integrarem ao ambiente digital, sendo cada vez mais comum que mantenham perfis em redes sociais além de sites que permitem a veiculação da programação a um número muito maior de ouvintes. Nota-se, portanto, o esforço destas organizações em adaptar-se ao novo cenário comunicacional imposto pelas novas tecnologias, sobretudo pela popularização da internet.

A gestão estratégica tem um papel indispensável no processo de adaptação das emissoras de rádio aos novos contextos comunicacionais. A popularização da internet e o amplo acesso praticamente instantâneo às informações de toda parte do mundo refletiu fortemente no perfil do ouvinte de rádio. O uso das redes sociais também contribuiu neste processo, tornando os sujeitos cada vez mais interativos. Este novo perfil de cidadão e, portanto, de ouvintes, tem exigido das emissoras de rádio uma interação cada vez maior com os recursos informacionais proporcionados pela internet, seja para favorecer a divulgação rápida de informações ou para ampliar a participação do ouvinte nas programações das emissoras.

As emissoras de rádio enfrentam cotidianamente o desafio de reinventar-se para conquistar seu espaço numa audiência cada vez mais plural. Assim, os gestores enfrentam desafios relacionados às estratégias a serem adotadas para que a organização apresente níveis de *performance* satisfatórios. Tais estratégias incluem a necessidade constante de inovação, atenção às redes sociais, ampliando as possibilidades de interação com os ouvintes, novos formatos de programação, incluindo de publicidade, entre várias outras adaptações.

Ferramentas de gestão estratégica são fundamentais para que as decisões da gestão sejam fundamentadas, levando em consideração a análise criteriosa do ambiente interno e externo da organização, aproveitando os recursos tecnológicos disponíveis para inovar e manter-se no mercado.

REFERÊNCIAS

AGUIAR, R. C. **Almanaque da rádio nacional**. Rio de Janeiro: Casa da Palavra, 2007.

BERNARDI, A. J. Informação, Comunicação, Conhecimento: Evolução e Perspectivas. Artigo. **Revista TransInformação**. n. 19, v. 1, p. 39-44, Campinas, 2007. Disponível em: <https://periodicos.puc-campinas.edu.br/seer/index.php/transinfo/article/view/619/599>. Acesso em 18 nov. 2021.

BRASIL – Ministério das Comunicações. 2021. **Rádio no Brasil**: há mais de 100 anos criando e contando histórias. Disponível em: <https://www.gov.br/mcom/pt-br/noticias/2021/setembro/radio-no-brasil-ha-mais-de-100-anos-criando-e-contando-historias#:~:text=Hoje%20s%C3%A3o%20mais%20de%2010,r%C3%A1pida%20e%20acess%C3%ADvel%20%C3%A0%20popula%C3%A7%C3%A3o.> acesso em 18 dez. 2021.

CABRAL NETTO, O.V. **Inteligência Competitiva**: uma proposta de monitoramento ambiental através da simulação dinâmica de mercados. São Paulo: USP, 2017.

CALABRE, L. **A era do rádio**: memória e história. ANPUH – XXII Simpósio Nacional da História – João Pessoa, 2003.

DEL BIANCO, N. R. E o rádio, vai morrer na era da convergência tecnológica? In: DÂNGELO, N.; SOUSA, S. S. G. (org.). **Noventa anos de rádio no Brasil**. Uberlândia : EDUFU, p. 37-54.2016.

DUBBER, A. **Repensando o rádio na era digital. Significação**. 2013, ano 40, n. 39. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/significacao/article/download/59949/63055/77393> DOI: <https://doi.org/10.11606/issn.2316-7114.sig.2013.59949> Acesso em 18 nov. 2021.

FERRARETO, L.A. Conceitos de rádio: múltiplos olhares ressignificando e atualizando definições. **Radiofonias** – Revista de Estudos de Rádio e Mídia Sonora. Mariana/MG, v. 12, n. 02, p. 10-29, maio/ago. 2021.

GAMBARO, D. **A Instituição social do rádio**: (Re)agregando as práticas discursivas da indústria no ecossistema midiático (Tese). São Paulo: Escola de Comunicações e Artes, Universidade de São Paulo, 2019.

GOMES, A. L.; SANTOS, E. L. **O radiojornalismo em tempos de internet**. Natal, RN: EDUFRN, 2017.

GÓMEZ, G. O. Os meios de comunicação de massa na era da internet. **Comunicação & Educação**, [S. l.], v. 11, n. 3, p. 373-378, 2006. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/comueduc/article/view/37600>. DOI: 10.11606/issn.2316-9125.v11i3p373-378. Acesso em: 20 nov. 2021.

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

KANTAR IBOPE MEDIA. **Inside Rádio 2020**. São Paulo, 2020. Disponível em <https://www.kantaribopemedia.com/estudos-type/inside-radio-2020/>. Acesso em: 16 agosto 2021.

KISCHINHEVSKY, M. **Rádio e mídias sociais**: mediações e interações radiofônicas em plataformas digitais de comunicação. Rio de Janeiro: Mauad X, 2016.

KISCHINHEVSKY, M. Rádio social: Uma proposta de categorização das modalidades radiofônicas. In: Nélia del Bianco. (Org.). **O Rádio Brasileiro na Era da Convergência**. São Paulo: Intercom, 2012.

LARA, R.S.R. **Migração AM para FM - caminhos para o reposicionamento de produto a partir do planejamento de comunicação: estudo de caso de uma emissora de rádio AM**. Brasília: ICPD, 2017.

LIMA, G. L.; SOARES, D. Rádio e Educação: da produção radiofônica para o público à produção radiofônica com o público. In: DÂNGELO, N.; SOUSA, S. S. G. (org.). **Noventa anos de rádio no Brasil**. Uberlândia: EDUFU, p. 55-66.2016.

LIMA, S. M. V.; BRESSAN, Cyndia Laura. Mudança Organizacional: uma introdução. In: LIMA, S. M. V. **Mudança Organizacional: teoria e gestão**. Rio de Janeiro: Editora FGV, p. 17-63,2003.

LOPEZ, D. C. **Radiojornalismo hipermidiático: tendências e perspectivas do jornalismo de rádio all news brasileiro em um contexto de convergência tecnológica**. Covilhã: LabCom Books, 2010.

LOPEZ, D.C.; RESENDE, M.; BORGES, D. Locução automatizada e o rádio musical: primeiras aproximações. **Intercom** - RBCC São Paulo, v.42, n.1, p.185-199, jan./abr. 2019.

MACHADO, L. C. P.; NEIVA, E. R.. Práticas de gestão da mudança: impacto nas atitudes e nos resultados percebidos. **Rev. Psicologia, Organizações e Trabalho**. Brasília, v. 17,n. 1,p. 22-29,mar./2017.

MAGNONI, A. F.; MIRANDA, G. V. Perspectivas e desafios para o rádio na era digital. **Revista Científica Electrónica de Ciências Humanas**, Venezuela, 2012, n. 21, ano 8, p. 82-96. Disponível em: <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/7230275.pdf> Acesso em: 20 nov. 2021.

MATTOS, S. A. S.. **A revolução digital e os desafios da Comunicação**. Cruz das Almas/BA: UFRB, 2013. Disponível em: <http://hdl.handle.net/123456789/766>. Acesso em 18 nov. 2021.

MUSTAFA, I. P. O rádio mudou. É expandido. Transbordou para o celular e para as redes sociais. **Comunicação Mídia Consumo**. São Paulo, v. 14, n. 41, p. 216-221, set./dez. 2017. DOI 10.18568/CMC.V14I41.1449.

NEIVA, E. R.; MACAMBIRA, M. O.; RIBEIRO, E. M. B. A. Práticas de gestão, bem-estar e comportamento de apoio. **Revista de Administração Mackenzie**, n. 21, v. 1, p. 1–27, 2020. doi:10.1590/1678-6971/eRAMD200098.

NEUBERGER, R. S. A. **O Rádio na Era da Convergência das Mídias**. Cruz das Almas/BA : UFRB, 2012.

RABAÇA, C. A.; BARBOSA, G. G.. **Dicionário de Comunicação**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

RADONS, D. L.; GOMES, T. C.; ESTIVALETE, V. F. B.; LÖBLER, M. L., MOURA, G. L. Mudança e conflito organizacionais: o que revelam as publicações internacionais? **Revista de Administração UNIMEP**. v. 18, n. 4, set./dez., 2020. Disponível em:

<http://www.raunimep.com.br/ojs/index.php/rau/article/view/1654/861> acesso em 20 nov. 2021.

VIANNA, G. M.; SANTOS, E. “Você verá por mim”: no ar, a radionovela e os programas de auditório no dial em Minas. In: DÂNGELO, N.; SOUSA, S. S. G. (org.). **Noventa anos de rádio no Brasil**. Uberlândia: EDUFU, p. 145-160.2016.

WOOD, T. JR. **Mudança Organizacional**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2004.