

**COMITÊ ESTRATÉGICO DO  
CONSELHO CURADOR**

**BASES PARA A ELABORAÇÃO DO  
PLANO ESTRATÉGICO DE AÇÃO DA  
FUNDAÇÃO PADRE ANCHIETA**

**SÃO PAULO  
2016**

## **1. INTRODUÇÃO .....6**

### **1.1. Histórico e finalidade deste documento .....6**

### **1.2. Vamos direto ao ponto: é mudar ou mudar .....7**

### **1.3. Eixos Norteadores do trabalho .....11**

- 1.3.1. O ideal das emissoras públicas é o ideal da imprensa livre aliado ao ideal da formação crítica para o exercício da cidadania.
- 1.3.2. A cultura e o conhecimento são qualificativos imprescindíveis do entretenimento.
- 1.3.3. A transição contemporânea transforma a comunicação educativa em comunicação informativa, com ênfase na difusão do conhecimento e na análise crítica dos fatos e acontecimentos do mundo.
- 1.3.4. Por isso mesmo, a grade de programação deve abrir mais espaço para a contextualização, para a análise e o debate dos acontecimentos do momento e para a reflexão atualizada, crítica e plural sobre a vida dos cidadãos ao longo de toda a programação.
- 1.3.5. Só uma estrutura leve, ágil e inteligente conseguirá ingressar no futuro do mundo das comunicações.
- 1.3.6. As medidas que nos desculpem, mas independência é fundamental e ainda temos muito a avançar também nesta questão.
- 1.3.7. A usina de força vai plugada nas perguntas e nas diferenças e não mais nas respostas e nas concordâncias.
- 1.3.8. O mundo digital é um caminho a ser trilhado rumo à expansão e ao revigoramento das emissoras públicas.
- 1.3.9. A FPA partilha com a educação e a imprensa democráticas o ideal da formação de uma cidadania informada, qualificada e participativa.

## **2. CONTEXTUALIZAÇÃO DAS MUDANÇAS EM CURSO .....20**

### **2.1. Aceleração das mudanças tecnológicas e culturais .....20**

- 2.1.1. A era que revoluciona o pensamento
- 2.1.2. A cultura digital e o mal-estar da TV
- 2.1.3. As plataformas e as multiplataformas
- 2.1.4. Consequências para a TV Cultura

### **2.2. Mudanças na Gestão e na Governança Empresarial .....26**

- 2.2.1. A linha de montagem sai de cena. A imaginação e a inteligência assumem o comando.
- 2.2.2. Essencial: organizações inteligentes e imaginativas têm causas.
- 2.2.3. O compromisso público é com o público e não com o governo e requer independência.

### **3. OS VALORES E A MISSÃO DA FUNDAÇÃO .....29**

- 3.1. A independência é requisito vital para uma instituição fundada na inteligência: não por acaso, o valor da independência está no DNA da Fundação Padre Anchieta.....29**
- 3.2. A importância da dupla autonomia da Fundação Padre Anchieta .....30**
- 3.3. O compromisso de abertura das emissoras à pluralidade de vozes existentes na sociedade brasileira .....30**
- 3.4. Compromisso com a educação .....31**
- 3.5. Ágora midiática .....32**

### **4. DESAFIOS E ESTRATÉGIAS .....33**

- 4.1. A inteligência e a imaginação como fatores de estruturação organizacional da Fundação .....33**
  - 4.1.1. A FPA como um centro de inteligência e criatividade
  - 4.1.2. A FPA como produtora nacional de conteúdo
  - 4.1.3. A produção de conteúdo: dentro e fora
  - 4.1.4. A criação de uma Companhia de Direitos
- 4.2. Necessidade de afirmação da identidade institucional a partir de nosso posicionamento de marca como Televisão Pública .....36**
  - 4.2.1. Criação de uma série de atividades que reforçarão o posicionamento da TV Cultura como emissora pública, comprometida com a sociedade e atenta às demandas de todos os grupos sociais.
  - 4.2.2. Criação de uma campanha de comunicação capaz de sensibilizar a opinião pública para os diferenciais e para a importância da TV Pública, expondo, com clareza e persuasão, seus valores, causas e conteúdos valiosos para uma melhor compreensão do mundo e qualificação da cidadania.
  - 4.2.3. Sensibilização de *stakeholders*, e da sociedade em geral, em relação à necessidade de caminhar no sentido de um modelo de financiamento público “direto” (que não passa por orçamentos governamentais), capaz de realizar plenamente a sua vocação pública não estatal, independente do mercado e do governo, conforme os melhores exemplos internacionais.
  - 4.2.4. Colaboração de uma empresa especializada em *branding*.

<b>4.3. Exigência de atualização tecnológica .....</b>	<b>37</b>
4.3.1. Concluir o programa de digitalização da produção e da transmissão.	
4.3.2. Implantar Plataforma OTT de maneira a transformar as emissoras da Fundação em protagonistas do mundo da multiprogramação, multiplataforma, programação segmentada, oferecida <i>à la carte</i> .	
<b>4.4. A busca da sustentabilidade financeira .....</b>	<b>38</b>
4.4.1. A autonomia financeira virá da diversificação de aportes.	
4.4.2. A definição de uma fonte fixa e permanente de recursos públicos é uma conquista que falta para que o modelo institucional da FPA realize plenamente os princípios da autonomia institucional e independência editorial para que suas emissoras adquiram mais fôlego financeiro para desenvolver projetos ambiciosos, que demandam mais previsibilidade orçamentária.	
4.4.3. Venda de conteúdos e serviços para as outras TVs públicas estaduais e para as entidades estatais que contratam ou podem contratar projetos e serviços televisivos.	
4.4.4. A busca de fontes de financiamento no mercado e junto a outras fundações e entidades, sem fins lucrativos, deve ser racionalizada, planejada e monitorada de forma constante e sistemática.	
4.4.5. O novo Comitê Gestor do Fundo Patrimonial, além de zelar pela gestão do <i>endowment</i> , deverá, em sinergia com a Diretoria Executiva, ajudar na busca de novas fontes de recursos financeiros para a Fundação.	
<b>4.5. Modernização do sistema de governança e gestão .....</b>	<b>41</b>
4.5.1. Elaborar um estudo sobre a pertinência da governança corporativa da Fundação – sua conformação, suas funções e seus procedimentos.	
5.4.2. Implantar um sistema de prevenção e controle de riscos, através da criação de uma área de conformidade, integridade e <i>compliance</i> na Fundação, alinhando seus processos com a nova Lei Anti-Corrupção em vigor.	
4.5.3. Implementar uma nova Estrutura Organizacional, visando a adoção de padrões de racionalização, eficiência, transparência e eficácia compatíveis com os parâmetros de boa governança e gestão corporativa.	
4.5.4. Avançar na formalização dos processos decisórios e dos fluxos de trabalho.	
4.5.5. Modernizar a gestão de recursos humanos.	
<b>4.6. Uma nova programação .....</b>	<b>42</b>
<b>4.7. Um novo jornalismo .....</b>	<b>43</b>

**5. ROTEIRO INICIAL PARA UMA TRANSIÇÃO EFETIVA  
E CONSISTENTE .....45**

**5.1. Projeto de Transição que defina objetivamente os estágios do processo –  
cada um com suas ações, metas e prazos – e ordene Frentes de Trabalho...45**

**6. FONTES CONSULTADAS .....47**

# 1. INTRODUÇÃO

## 1.1. Histórico e finalidade deste documento

Este documento é a síntese – conclusiva e propositiva – de um intenso processo de reflexão, pesquisa, debates e construção de consensos sobre os desafios e rumos da Fundação Padre Anchieta. Esforço iniciado em fevereiro de 2013, com a realização do *Seminário Cultura*, evento que reuniu especialistas brasileiros e internacionais, os membros do Conselho Curador, bem como os dirigentes da TV e das rádios da Fundação, para pensar a atualidade do setor e, nesse contexto, a situação e os novos horizontes para as emissoras públicas. A partir do Seminário, diante do quadro desafiador ali claramente exposto, o Comitê Estratégico do Conselho Curador passou a se dedicar à tarefa de produção de uma reflexão estratégica que pudesse dar conta dos grandes riscos e dos obstáculos que impactavam a FPA, mas também das oportunidades trazidas pela profunda e extensa crise vivida pelo setor de radiodifusão.

Desde então, o Comitê Estratégico, composto por conselheiros da FPA e por dirigentes da TV Cultura, sob a coordenação da presidência do Conselho Curador, exercida, até meados de 2016, por Belisário dos Santos Jr., realizou dezenas de reuniões dedicadas essencialmente a essa tarefa. Foram dezenas de encontros mensais, agendados rotineiramente, e também diversas reuniões extraordinárias, em um trabalho que incluiu a realização de entrevistas com profissionais das emissoras da Fundação, debates com especialistas da academia e do mercado e a produção de uma série de documentos que ficarão como registros parciais da caminhada, que chega ao seu primeiro objetivo nestas “Bases para o Planejamento Estratégico da Fundação Padre Anchieta”.

A função deste documento é estabelecer as bases para a produção, pela Diretoria Executiva, de um Plano de Ação – o “Plano Organizacional de Funcionamento e Controle das Atividades da Fundação”, conforme determinação estatutária – para os próximos anos. Plano que, no cenário atual, não é “apenas” uma responsabilidade da Diretoria (de produzi-lo e executá-lo), e do Conselho (de cobrá-lo, aprová-lo e acompanhar sua execução), mas

precisa ser uma resposta eficaz, ao mesmo tempo ousada e factível, para os desafios existenciais com os quais o setor de radiodifusão em geral se depara, condicionada pelas especificidades da Fundação e de suas emissoras.

As diretrizes expostas a seguir devem ser entendidas como indicações suficientemente genéricas para não inibir o papel decisivo do conhecimento especializado, da proatividade e da capacidade criativa dos dirigentes e equipes profissionais das emissoras, na busca constante de soluções. Mas, para serem eficazes, precisam ser também suficientemente claras e objetivas para cumprir verdadeiramente o seu papel estrategicamente norteador.

Encaminhado pelo Conselho Curador à Diretoria Executiva, este documento, portanto, é um guia para elaboração de um Plano de Ação Estratégico, plurianual, bem mais concreto e detalhado, que será apresentado “de volta”, pela Diretoria ao Conselho. Plano de Ação cuja execução será objeto de constante acompanhamento pelo Conselho e seus Comitês.

## **1.2. Vamos direto ao ponto: é mudar ou mudar**

O setor que, no século XX, era chamado de “comunicação de massa” – impressa, televisiva e radiofônica – está em crise. Uma crise de sustentação econômica, de audiência, de criatividade, de relevância e de padrão tecnológico.

Causada em grande medida pela ascensão da internet como principal meio de comunicação e informação contemporâneo, essa crise atualmente engolfa os veículos que tentam se estabelecer na própria internet – eles também em busca de modelos economicamente viáveis, capazes de prover plataformas, ferramentas e conteúdos adequados à tecnocultura digital, atraentes para um público com novos hábitos e expectativas. Um desafio que se mostra ainda maior para agentes como a Fundação Padre Anchieta, comprometidos com o suprimento de demandas sociais essenciais para o processo civilizatório: informação confiável, construção de conhecimento, valorização da pluralidade, laços identitários abertos à diferença, ao debate,

aptos à construção de consensos inclusivos e à convivência com dissensos, não apenas respeitosos, mas enriquecedores.

Nesse amplo contexto, a FPA se depara com questões existenciais, várias relativas a todo o setor, outras concernentes às emissoras públicas em geral, e algumas, mais particulares, decorrentes de suas próprias especificidades.

Todo esse conjunto de fatores remete a uma pergunta seca, que deve ser encarada de frente: no atual cenário, a TV Cultura e a Rádio Cultura ainda são necessárias para a população de São Paulo, que é quem cobre parte substancial de seus custos?

Se a pergunta não ficou suficientemente clara, vamos ouvi-la mais de perto, com atenção a alguns de seus pormenores mais incômodos. A TV e a Rádio Cultura valem o que custam? O cidadão ainda precisa delas? Tem motivos sólidos que justifiquem pagar por elas?

Vamos lembrar que, quando foi criada, em setembro de 1967, a Fundação Padre Anchieta tinha uma finalidade expressamente educativa, baseada na ideia, então corrente, mas que se revelou ilusória, de que poderia ser um instrumento para alfabetizar as massas. Era uma iniciativa vista como indispensável para o progresso do nosso estado, que almejava elevar o nível cultural de seus habitantes em todas as localidades do território paulista. O Estado de São Paulo criou a Fundação Padre Anchieta porque precisava qualificar os paulistas como profissionais e como cidadãos, levando até seus lares conteúdo escolar, informativo e estético em diversos níveis. Sem a Fundação Padre Anchieta – cuja programação foi se tornando generalista, ao acrescentar à missão educativa um caráter fortemente artístico, cultural, e, finalmente, jornalístico, inaugurando o conceito de jornalismo público entre nós –, o progresso paulista não teria sido o que foi.

Até hoje – graças ao talento e à dedicação de suas equipes e de uma cultura institucional formada ao longo de décadas –, as emissoras da FPA mantêm admirável capacidade de criar e produzir conteúdo de excelência, reconhecido e premiado, nacional e internacionalmente. A manutenção desse vigor criativo e dessa qualidade, mesmo diante das dificuldades e limitações que as emissoras da FPA vêm enfrentando, é um grande incentivo para o



trabalho de profunda renovação que a atual realidade da Fundação e as grandes transformações em curso no mundo da comunicação exigem.

Tivemos, portanto, um passado glorioso e continuamos capazes, em algumas áreas, de gerar programação de alta qualidade. Mas serão esse reconhecimento da trajetória e da marca e esses núcleos de excelência suficientes para garantir a relevância e a sustentabilidade da FPA no futuro que já se anuncia? As necessidades e expectativas sociais são e continuarão as mesmas? A Fundação se justifica e pode assegurar um futuro promissor nos seus moldes atuais?

Pensemos nos conteúdos educativos disponíveis na sociedade atualmente. Eles são fartos na Internet e nas mais diversas plataformas digitais. Os cursos à distância se multiplicaram de modo exponencial e ganharam um patamar de qualidade que compete com os melhores centros de ensino superior no mundo. Por essa razão, se sua missão de vida se resumisse à vocação educativa, a Fundação Padre Anchieta poderia ter fechado as portas já há alguns anos.

Onde está então o seu diferencial? O que a justifica no presente? O que a justifica no futuro? O conteúdo jornalístico? Sejam francos: onde é que o jornalismo da TV Cultura ou da rádio Cultura marca uma diferença da água para o vinho diante dos olhos e dos ouvidos do contribuinte paulista?

Tirando a música erudita, a espinha dorsal da programação da Cultura FM, com um repertório que nenhuma outra rádio paulista oferece, qual a grande marca essencial dos veículos da Fundação Padre Anchieta hoje? O que é que ela oferece que tem relevância e significância para justificar sua existência? Por que é que o Estado de São Paulo não poderia prescindir dela?

O resumo do quadro presente se impõe sem disfarces: por trás da crise de sustentação econômica, da crise de audiência, da crise de criatividade, da crise de relevância e da crise de padrão tecnológico está uma profunda crise de “meios”. Não se trata de uma crise de identidade – uma vez que o compromisso de formação de uma cidadania qualificada e ativa é tão atual e necessário quanto sempre foi –, mas os meios de cumprimento dessa missão estão em xeque.

Essa “crise de meios” – que não põe em dúvida o papel fundamental que cabe à FPA cumprir, mas a forma como poderá e deverá cumpri-lo – se traduz num esmorecimento dos vínculos que garantem a função pública exercida pela Fundação, em benefício dos cidadãos brasileiros, especialmente dos contribuintes paulistas, que a sustentam.

A FPA, com raras exceções, não sabe dizer a que veio e a que vem na sua programação. Os cidadãos, de seu lado, não sabem dizer por que é que precisam pagar por ela, e não sabem se pagam caro ou barato. Indagação igualmente feita pelo poder público que, no Brasil, tem compreensão precária dos diferenciais e da importância da esfera pública não estatal em geral, e da comunicação pública, em particular.

Dizer que a sustentação pode vir do mercado anunciante, como forma de desonerar os cofres públicos, não é exequível e, certamente, nos aproximaria em demasia do mercado e nos afastaria, proporcionalmente, do interesse público.

Se é para se deixar sustentar pela publicidade comercial, assumindo a forma de veículo de publicidade paga, a TV Cultura e as rádios Cultura ficarão próximas, em seu formato e em seu ritmo, das emissoras comerciais. Assim, se é para ser como todas as demais, por que é que as emissoras da Fundação Padre Anchieta seriam necessárias?

Dizer que o Estado deve pagar a conta é igualmente dizer pouco. Por que o Estado vai pagar essa fatura? Em que esse investimento significa prestação de serviços culturais importantes para o cidadão?

Enfim, chegou a hora de responder a essas e a muitas outras perguntas. Não há mais tempo a ser desperdiçado. É mudar ou mudar. Para a Fundação, o dilema é mudar ou ser mudada. Ou ser atropelada pelo peso incomensurável da paralisia burocrática da máquina pública, ou pela velocidade dilacerante das inovações tecnológicas, que vão deixando as ondas eletromagnéticas na pré-história da comunicação social.

A hora da verdade chegou e não vai mais esperar. O caminho para essa mudança imperiosa tem nove eixos norteadores.

### 1.3. Eixos Norteadores do trabalho

1.3.1. O ideal das emissoras públicas é o ideal da imprensa livre aliado ao ideal da formação crítica para o exercício da cidadania.

Nessa perspectiva, a ação de uma emissora pública se apoia sobre um projeto informativo, educacional e criativo. O núcleo de tudo é o ideal da imprensa, por motivos que andam esquecidos, mas são simples de explicar e de entender: no nascimento e no desenvolvimento da ideia de democracia e das sociedades livres, a imprensa encarna a instituição que, independente do Estado, é encarregada de mediar o debate público, fazendo circular as notícias e a expressão do pensamento. Não é por acaso que a liberdade de expressão é consagrada logo no artigo 11 da *Declaração dos Direitos do Homem e do Cidadão*, de 1789: “a livre comunicação das ideias e das opiniões é um dos mais preciosos direitos do homem”.

Sem essa liberdade fundamental assegurada, não existiria o poder que “emana do povo”, pois o comum do povo não estaria habilitado a delegar, fiscalizar e mesmo exercer o poder. Sem a instituição da imprensa, não teria havido a invenção da democracia, e *vice-versa*.

O aparecimento das emissoras públicas no Reino Unido, na França, na Alemanha, nos Estados Unidos e em outras nações democráticas vem marcado por essa noção: caberia a elas realizar os mais altos ideais da imprensa livre. É curioso observar que, nos países europeus, praticamente todos os meios de radiodifusão nasceram públicos – as redes e emissoras privadas, no início, eram praticamente inexistentes. Nos Estados Unidos, as emissoras comerciais ganharam força logo nos anos 30, mas isso não retirou o espaço essencial e prestigiado das emissoras públicas. Na Europa, instituições como BBC, Deutsche Welle e Radio France, entre tantas outras, atravessaram o século XX e seguem atuantes. Nos Estados Unidos, as estações da National Public Radio (NPR) e as TVs da PBS gozam de prestígio e, principalmente, no caso da NPR, de grandes audiências.

O que todas têm em comum? Realizaram com brilho os ideais da imprensa. Desde seu surgimento, havia em todas elas a consciência instalada de que a elas não bastaria transmitir educação ou atrações culturais. Elas teriam que se posicionar no centro dos debates públicos. Teriam que fazer jornalismo de alta qualidade. Teriam que informar, em primeira mão, sobre os assuntos de interesse público e também teriam de hospedar os discursos críticos fundamentados. Na alma dessas instituições esteve, desde o início, a convicção de que a sociedade é a fonte do poder e que o Estado não tem legitimidade e nem mandato para editar o debate público. Nisso consiste o mais alto ideal da imprensa ao qual este texto faz referência.

Sem a presença desse ideal, numa emissora pública, a função educacional pode ser meramente escolar (ou mesmo alienante) e a função cultural pode ser meramente decorativa ou recreativa (ou mesmo pior: entregue ao apetite da indústria do entretenimento). A função educacional e a função criativa só são fecundas quando são críticas. E elas só são críticas quando sabem que podem questionar o *status quo* e o poder. E, por fim, elas só questionam o poder quando encarnam e materializam os mais altos ideais da imprensa. Assim, uma emissora pública precisa ser um órgão de imprensa em período integral (mesmo em seus programas infantis, mesmo quando produz e veicula uma ópera ou um concerto). Se não for imprensa, não será pública – e não será essencial ao público.

No fundo, imprensa livre e educação para a cidadania é quase uma expressão tautológica. A imprensa livre educa a sociedade e a educação para a cidadania só se faz com imprensa livre. O mesmo se pode dizer das programações que franqueiam o acesso à cultura em suas diversas dimensões e dos programas que educam o olhar e as sensibilidades para as artes. As emissoras públicas só são educacionais e culturais se forem centros de excelência no cultivo dos ideais da imprensa.

Ocorre que o cultivo dos ideais da imprensa impõe algumas exigências, tais como:

- 1.3.1.1. Independência efetiva em relação ao governo e em relação ao mercado anunciante;
- 1.3.1.2. Pluralidade de fontes, sempre qualificadas, para que o ambiente de ideias nas emissoras públicas seja de fato público (e não capturado por um grupo de interesses, seja esse grupo partidário, religioso, ideológico, “ativista”, governamental ou econômico);
- 1.3.1.3. Prática diária de jornalismo vibrante sem ser apelativo, de alto nível sem ser elitista, educacional sem ser professoral; promoção de um serviço informativo analítico, que possibilite a compreensão dos acontecimentos e não o espetáculo da notícia, como é comum nas emissoras comerciais;
- 1.3.1.4. Sabedoria para equilibrar as diversas visões de mundo legítimas na sociedade democrática, sem se deixar capturar por nenhuma delas;
- 1.3.1.5. Coragem para veicular notícias e opiniões que deixem desconfortáveis os poderosos;
- 1.3.1.6. Respeito para com os mais frágeis da sociedade; defesa de minorias desprivilegiadas, ameaçadas ou vitimadas por discriminação; responsabilidade de dar vez e voz a esses grupos;
- 1.3.1.7. Contribuir para a melhor compreensão das mudanças pelas quais o mundo passa;
- 1.3.1.8. Promover as causas da defesa, do acolhimento e da formação das crianças e dos adolescentes;
- 1.3.1.9. Contribuir decididamente para a integração social e política dos grupos menos favorecidos e para a sua inclusão ao mercado de trabalho;
- 1.3.1.10. Dar voz aos diversos segmentos da sociedade;
- 1.3.1.11. Produzir e veicular conteúdos que tratem, de maneira eficiente e respeitosa, segmentos abandonados pela televisão comercial por não “darem retorno”.

Tudo isso é a base da história das emissoras públicas no mundo livre. Daí também decorre a chave para o futuro. Os ideais da imprensa

e da educação precisam se aliar às inovações tecnológicas na busca da emancipação do ser humano e do aprimoramento das condições de convivência nas sociedades justas. E mais: consideradas as deformações de que padece o espaço público brasileiro, com as tendências tanto de polarização e intolerância, quanto de inércia alienada, esses parâmetros são dramaticamente necessários para o aprimoramento decidido e efetivo da Fundação Padre Anchieta e de seus veículos de comunicação.

### 1.3.2. A cultura e o conhecimento são qualificativos imprescindíveis do entretenimento.

A razão de ser das emissoras públicas é abrir as portas de acesso à cultura, nos seus mais diferentes formatos e extrações, para todos os cidadãos.

As emissoras públicas:

- Veiculam expressões culturais;
- Protegem fragmentos ameaçados da cultura e da memória;
- Estimulam a formação de artistas e pensadores,
- Ampliam as bases de acesso aos patrimônios imateriais da humanidade;
- Educam, transmitindo conteúdos planejados sob diferentes formatos, para que sejam atraentes ao grande público, que aglutinem e fidelizem;
- Promovem a capacidade de análise crítica dos cidadãos.

Nada disso se confunde com a concepção descompromissada de “entretenimento”, amplamente promovida pelas emissoras comerciais. Entretenimento, nesse sentido, é o nome de uma indústria cuja característica é explorar o bem cultural como mercadoria e, através disso, captar os olhos da audiência para depois vendê-los aos anunciantes. As emissoras públicas operam em outro registro, com outra

proposta e outra abordagem. As emissoras públicas cultuam a cultura e a apresentam em padrões completamente distintos daqueles típicos do mercado da indústria cultural. Por isso, também, são indispensáveis. Sem emissoras públicas conscientes de seu papel, a sociedade perde contato com uma face essencial da arte e da cultura. Por isso, no vocabulário e na prática da Fundação Padre Anchieta e de suas emissoras, “entretenimento” deve sempre se referir à busca de atratividade em programas comprometidos com sua missão e seus valores, essencialmente distintos da vocação das emissoras comerciais.

1.3.3. A transição contemporânea transforma a comunicação educativa em comunicação informativa, com ênfase na difusão do conhecimento e na análise crítica dos fatos e acontecimentos do mundo.

A programação educativa das emissoras públicas, aqui entendida como relativa à escolarização, perde terreno, não apenas porque as novas tecnologias oferecem novas plataformas educacionais ou mesmo escolares mais eficientes, amplas, baratas e de maior qualidade. Há um motivo político e cultural para esse fenômeno: as sociedades contemporâneas vão aprendendo que, ao lado das funções escolares, a informação e o conhecimento dinâmico sobre a realidade e suas razões profundas exercem um papel indispensável na formação de cidadãos críticos, participantes e capacitados a questionar, protagonizar e renovar o exercício democrático do poder.

Em lugar de transmitir uma aula pelas ondas eletromagnéticas, as emissoras públicas descobriram que ensinam muito mais se tratarem seus públicos como as verdadeiras fontes do poder, ou seja, se os capacitarem com informações sobre a vida real com respeito e com verdade.

O jornalismo que brota dessa postura não é apenas o chamado *hard news*, é o que gera uma reflexão permanente, com base em notícias confiáveis, sobre a vida em sociedade e seus impactos sobre as pessoas, as comunidades e o meio ambiente. É assim que a função

educacional deságua no bom jornalismo, com ganho de qualidade e de alcance.

Deságua também em apoio à formação escolar. Esta função não pode ser entendida como exclusiva, é fundamental lembrar que outras estratégias devem ser utilizadas na elaboração de conteúdos educacionais (não escolares) com extraordinário sucesso, como programas já exibidos pela própria TV Cultura, que usavam o entretenimento do modo definido acima, a saber: *Quem sabe Sabe*, *Mundo da Lua*, *Arte e Matemática*, etc. Além de centenas de programas internacionais, especialmente os da BBC e Channel 4. Também devemos considerar que boa parte das pesquisas educacionais caminha no sentido da “gameificação”, que também é um formato de entretenimento, para ampliar o contato dos alunos com os conteúdos educacionais, inclusive escolares.

1.3.4. Por isso mesmo, a grade de programação deve abrir mais espaço para a contextualização, para a análise e o debate dos acontecimentos do momento e para a reflexão atualizada, crítica e plural sobre a vida dos cidadãos ao longo de toda a programação.

Não se trata de abolir completamente a grade fixa, mas trata-se, sim, de torná-la mais líquida, menos rígida. Trata-se de ampliar as possibilidades de edições extraordinárias e de dialogar com a audiência durante cada minuto da programação. Aí está uma das maiores oportunidades de uma emissora pública nos novos tempos. Essa oportunidade deve ser mais estudada e mais compreendida ao longo das atividades de planejamento que se seguirem a este documento.

1.3.5. Só uma estrutura leve, ágil e inteligente conseguirá ingressar no futuro do mundo das comunicações.

Não há mais peso a carregar na era digital. As equipes devem ser equipes de inteligência – e toda a organização deve ser concebida como



um organismo que pensa mais do que um organismo fabril, produtivista. A emissora pública pode e deve produzir conteúdos próprios para diversos segmentos. Afinal cabe a ela garantir a qualidade da produção infanto-juvenil, dar voz aos excluídos e garantir que a cultura nacional esteja representada e preservada.

No caso do jornalismo, por exemplo, em noticiários, reportagens, entrevistas e debates que, na precisão, pluralidade, civilidade e poder efetivo de esclarecimento, expressem e realizem a missão institucional – e é vital que sejamos críticos mais atentos e exigentes em relação à fidelidade a esses valores. É fundamental que assim seja, pois aí está a substância de sua postura ética e autônoma diante da opinião pública.

Ao mesmo tempo, a emissora pública pode e deve buscar programas de outros centros de produção, desde que perfeitamente alinhados com sua missão, seus princípios e valores, como documentários, programas educacionais e educativos, etc.

O que vai definir a estrutura da emissora pública no futuro, entretanto, não é o que ela faz, mas o que ela pensa e põe em prática, filtra, seleciona e oferece ao público a partir do que pensa. Mais do que nunca, a emissora pública precisa ser um núcleo pensante, um centro de inteligência.

1.3.6. As medidas que nos desculpem, mas independência é fundamental e ainda temos muito a avançar também nesta questão.

No jornalismo, na gestão, na programação infantil, na escolha da seleção musical da rádio, na contratação e demissão de pessoal, no estabelecimento de metas estratégicas, em cada segundo de sua rotina, a emissora pública precisa se manter independente, tanto do governo quanto do mercado e de grupos de interesse, para cumprir o seu papel social a contento.

1.3.7. A usina de força vai plugada nas perguntas e nas diferenças e não mais nas respostas e nas concordâncias.

É desse princípio motriz que as emissoras públicas tiram o seu vigor estético (e a coragem para experimentar linguagens novas), bem como o seu prumo ético (a disposição de respeitar, acolher e contemplar a divergência permanente).

1.3.8. O mundo digital é um caminho a ser trilhado rumo à expansão e ao revigoreamento das emissoras públicas.

As emissoras comerciais podem temer as sucessivas mudanças de padrão tecnológico, pois essas mudanças dispersam públicos e, conseqüentemente, abalam suas bases mercadológicas. Para a emissora pública, que não precisa ter a pretensão de escravizar os olhos e os ouvidos da sociedade, as novas tecnologias trazem mais liberdade e mais campo de inovação e experimentação. Quando isso é bem compreendido, a emissora pública se converte num celeiro de novas ideias e novas práticas em tecnologia da comunicação. No caso particular da Fundação Padre Anchieta, a revolução tecnológica é parte central de um roteiro para o futuro que começa pela produção e pelos direitos de produtos para multiplataformas.

1.3.9. A FPA partilha com a educação e a imprensa democráticas o ideal da formação de uma cidadania informada, qualificada e participativa.

O compromisso da Fundação com a qualificação da cidadania e com a formação crítica do espectador implica a produção, veiculação e oferta de conteúdos para toda a sociedade brasileira. A compreensão da realidade social do país e dos vínculos historicamente constituídos com segmentos da população, por sua vez, justificam uma atenção especial para com os brasileiros que mais precisam ampliar seu acesso à informação e ao conhecimento necessários à ascensão socioeconômica

e ao exercício efetivo da cidadania. Como essa grande faixa da população brasileira – que hoje compõe a maior parte da audiência da TV Cultura – tem acesso mais limitado às novas tecnologias e deverá demorar um pouco mais para abandonar decisivamente a televisão tradicional, é importante que a transição aqui proposta seja planejada e realizada com atenção para o atendimento a suas demandas e necessidades.

Para que as ideias aqui sintetizadas fiquem mais claras e tenham seus fundamentos mais transparentes, segue-se um texto mais alentado para a compreensão do contexto presente e dos desafios que se apresentam.

## 2. CONTEXTUALIZAÇÃO DAS MUDANÇAS EM CURSO

### 2.1. Aceleração das mudanças tecnológicas e culturais

A sensação de que as coisas avançam rápido demais é bem antiga. Mais do que se pensa. A virada do século XIX para o século XX se deu em meio a terremotos nos modos de viver e produzir, na tecnologia, na economia, no aparelho de Estado e, é claro, na imprensa.

#### 2.1.1. A era que revoluciona o pensamento

Joseph Pulitzer anotou com nitidez a sensação dos que, como ele, atravessaram tantos solavancos em tão poucos anos:

**“Estamos todos embarcados, queiramos ou não, numa era que revoluciona o pensamento e a própria vida. O progresso avança impetuosamente com imensa aceleração, percorrendo em décadas avanços que antes demoravam séculos ou milênios.”**

A frase faz parte de um precioso ensaio, *The School of Journalism in Columbia University*, de 1904, que nunca foi traduzido no Brasil. Nele, Pulitzer propõe a criação da Escola de Jornalismo de Columbia, que só seria inaugurada quase dez anos depois, quando o magnata de imprensa que a pedia já estava morto. Não importa. Com a criação da escola que enxergou – e ele a enxergou no futuro, para o futuro – Pulitzer mudou a fisionomia do jornalismo do século XX. Ele teve uma ideia, uma ideia que não cabia no seu tempo, e foi capaz de plantá-la no futuro. Deu certo. Hoje, a Escola de Jornalismo de Columbia, respeitada como a melhor do mundo, entrega anualmente um prêmio de jornalismo, o mais prestigioso do mundo. O nome desse prêmio é Pulitzer. Não poderia ser outro.

O problema é que, um século depois da criação da *Journalism School* em Columbia, todos nós, como sentiu o velho Pulitzer,

continuamos “embarcados, queiramos ou não, numa era que revoluciona o pensamento e a própria vida”. Exatamente como ele descreveu. “O progresso avança impetuosamente com imensa aceleração, percorrendo em décadas avanços que antes demoravam séculos ou milênios.”

### 2.1.2. A cultura digital e o mal-estar da TV

Então, sejamos francos. O que é que nós, aqui na Fundação Padre Anchieta, em São Paulo, Brasil, estamos fazendo a respeito? Qual a nossa visão de futuro? Como as tecnologias estão mudando a nossa vida? Como vão moldar nosso futuro e o futuro das novas gerações? E com o Estado, o que vai acontecer? O modo como as pessoas se informam e se relacionam com os serviços públicos, nós estamos prestando atenção a isso? O que o futuro reserva, afinal, para uma instituição como a nossa? Estamos embarcados numa locomotiva digital que avança na velocidade da luz.

O novo universo “tecnocultural” expande-se aceleradamente, graças ao suporte de aparelhos móveis cada vez mais potentes, versáteis, acessíveis e presentes no cotidiano das pessoas, planeta afora: bilhões de terminais eletrônicos instalados em escritórios, residências e veículos, levados na bolsa, no bolso ou no pulso. E, daqui um pouco, a Internet das coisas implantará sensores em nossos equipamentos, possibilitando que eles conversem entre si. A cultura digital, que é mediada pelas redes computacionais, não se limitará então às atividades humanas. Às vezes, muitas vezes, aliás, os humanos são meros figurantes. Robôs virtuais e algoritmos já são protagonistas também. Podemos imergir na cultura digital sem ligar aparelho algum, uma vez que ela influencia hábitos, comportamentos, gostos, linguagens, expectativas, ritmos e formas de viver e entender o mundo e a vida. É a Quarta Revolução Industrial chegando com toda força.

A força da cultura digital – cujo poder transformador tem se mostrado tão capaz de criar novas realidades socioculturais e econômicas quanto de gerar rápida obsolescência de tecnologias e de

maneiras de desenvolver uma infinidade de atividades, das mais triviais às mais complexas – revela-se especialmente avassaladora em relação às populações mais jovens. Em alguns setores o impacto é mais brutal, sobretudo naqueles dedicados a formas de comunicação tecnologicamente mediada. Não surpreende que as comunicações estejam no epicentro dessas transformações vertiginosas. Juntamente com a imprensa tradicional, a televisão por *broadcast*, “aberta”, que transmite programação em horários fixos, experimenta uma temporada em que nada é como era há alguns dias atrás.

A televisão tradicional sofre a concorrência da internet, cujo acesso se difunde, se populariza e é oferecido por uma variedade crescente de dispositivos móveis. Os abalos causados pela internet e pelas redes sociais na televisão convencional não se resumem à perda de audiência e de anunciantes. A própria televisão – sua concepção, sua tecnologia, seus suportes e conteúdos, seus modelos de negócio, as formas e rotinas de uso a ela associados – está se revolvendo sem parar, mal se reconhece quando se olha no espelho.

TV já não é mais um hábito comunitário, que reúne famílias. Nos lares com maior poder aquisitivo, cada indivíduo tem as suas telas particulares – tevê, notebook, tablet, celular... – para acesso tanto à internet quanto à programação televisiva. Mesmo nos lares das famílias mais pobres, a cena da família reunida na frente do aparelho é cada vez mais rara. Assistir tevê, progressivamente, será uma atividade solitária. Hoje, quando crianças e adolescentes passam horas na frente de uma tevê, o aparelho pode estar servindo como suporte para videogames.

### 2.1.3. As plataformas e as multiplataformas

A multiplicação de plataformas, a mudança de hábitos em relação a escolha, consumo e compartilhamento de textos e conteúdos audiovisuais, a “individualização do telespectador” – que continua interagindo em grupo, mas com base em plataformas/telas pessoais com conteúdos à *la carte*, nas quais o sincronismo de programação e

audiência não é mais dado *a priori*, como condição tecnologicamente obrigatória, mas apenas um possível efeito pontual e efêmero da interação entre indivíduos e grupos – e a quase onipresença da internet, com a sua miríade de possibilidades de escolha e interatividade, impõem à televisão, seja ela pública ou comercial, seja ela aberta ou por assinatura, a toda e qualquer televisão, uma ordem muito clara: Mude! Ou ela se renova ou vai sucumbir na irrelevância. Ou muda ou será mudada. Ou muda ou será abandonada. Ou muda ou será atropelada.

Em um primeiro momento, na vanguarda dessa renovação, estavam as antenas receptoras de sinais de satélite e as tevês com conexões a cabo, as “TVs por assinatura”, que aumentaram as opções de canais e programação e passaram a incluir atrações mais segmentadas, voltadas a públicos constituídos pela soma de indivíduos e não mais por núcleos familiares.

Mais tarde, mas nessa mesma linha de diversificação da oferta, com a chegada das TV conectadas, foi a vez da televisão ser usada para assistir canais de internet, conteúdos televisivos *on demand*, acessar conteúdos globais, *games* ou apenas para interagir.

O processo de transformação da televisão ingressa numa nova etapa, mais desafiadora em relação aos modelos de conceituação, criação, produção, oferta, consumo e negócios. A chegada dos gravadores digitais de programação, dos provedores de conteúdo – como o Netflix e os provedores de TV por assinatura – que oferecem cardápios cada vez mais extensos e diversificados, de programação acessível a qualquer hora, e em múltiplas plataformas (graças à tecnologia *over-the-top*, mais conhecida pela sigla OTT), e a explosão da oferta de conteúdos televisivos online (em grandes sites generalistas como YouTube e Vimeo e numa infinidade de outros endereços da web que publicam conteúdos audiovisuais, segmentados ou não), a chegada das “internet tevês”, tudo isso vai pondo o velho mundo das ondas eletromagnéticas de pernas para o ar. E fora do ar.

A televisão tradicional praticamente já perdeu o público jovem – mesmo nos segmentos de renda mais baixa, que já têm acesso a

plataformas online com a popularização dos smartphones –, e é cada vez menos assistida por formadores de opinião e definidores de tendências. Muito provavelmente, daqui a poucos anos, não haverá modelos de negócios que viabilizem a sustentabilidade da TV que transmite conteúdos de terceiros e está impedida de gerar esses produtos em diversas plataformas, mesmo que seus produtos sejam de alta qualidade e relevância.

#### 2.1.4. Consequências para a TV Cultura

Por que seria diferente com a TV Cultura? Por que seria diferente com a Fundação Padre Anchieta? Na TV, esses impactos são muito mais traumáticos do que na rádio (mas aí também eles fazem trincar a estrutura).

A TV Cultura precisa se tornar protagonista relevante no cenário tecnológico e cultural, hoje em evolução, sustentada por novos modelos de produção e financiamento, capaz de valorizar, comunicar e realizar sua missão, seus valores e diferenciais neste novo mundo da comunicação nascente. E assumir esse compromisso não será fácil. Um esforço muito grande terá de ser feito. Teremos de mudar mentalidades, hábitos e tradições. Sem isso, nada feito.

Estamos falando de uma agenda de mudanças inédita na história da televisão em geral, e, na da Fundação Padre Anchieta, em particular, comparável àquela que se impõe à lagarta quando chega a hora de se tornar crisálida – com a diferença de que, no caso da FPA, não é possível dispor de um período de recolhimento para o processamento das mudanças: elas têm de ser feitas em movimento. Estamos falando de um período de mudanças, de um processo de transição, muito mais intenso do que aquele que foi descrito pela pena privilegiada de Joseph Pulitzer.

Qual a direção dessa transformação inovadora na qual precisamos nos engajar? Quais as etapas desse processo de transição?



Qual a velocidade necessária para que se possa manter a atualidade e atratividade das atividades da FPA?

O nosso desafio é imenso. Como todo processo fecundo, a FPA e aquelas que ainda chamamos de suas “emissoras” (termo comprometido com o modelo em declínio das telecomunicações por *broadcast*) deverão ser capazes de enfrentar um novo ciclo de transformação.

Para esse itinerário, que deve iniciar-se o quanto antes, as diretrizes podem se beneficiar tanto de modelos comerciais como de modelos públicos. Entre os comerciais, há soluções inspiradoras em grupos como Google, Apple, Netflix, AT&T, National Geographic, e Discovery.

Do lado dos empreendimentos que não têm fins lucrativos, há saídas inovadoras em estruturas como a NPR (National Public Radio), dos Estados Unidos, além de instituições novíssimas para a produção colaborativa de jornalismo, como a ProPublica, entre outras.

Mesmo atuando em diferentes áreas, em termos de temas e produtos, essas empresas têm em comum o fato de estarem estruturadas com base em núcleos de inteligência, extremamente qualificados, enxutos, capazes de (a partir de uma compreensão inteligente e consistente da natureza, da razão de ser e do “projeto existencial” de suas marcas) desenhar conceitualmente produtos e serviços, com uma flexibilidade adequada à rápida e competitiva multiplicação de plataformas e suportes do atual universo comunicacional.

A partir desses conceitos, buscam, na etapa de produção, várias formas de parceria e de contratação de serviços de especialistas e de provedores externos.

Para que tenhamos, aqui na Fundação, capacidade operativa e intelectual de assimilar e aprender com essas experiências, que parecem desbravar o futuro, a nossa reflexão interna, voltada para a transformação, deve começar pelos modelos e processos da governança e da gestão.

## 2.2. Mudanças na Gestão e na Governança Empresarial

### 2.2.1. A linha de montagem sai de cena. A imaginação e a inteligência assumem o comando.

Nas novas organizações, voltadas à produção de conteúdos audiovisuais para a internet e para diversos suportes digitais, o que se observa é a predominância de núcleos de inteligência. Saímos da era das máquinas e entramos na era da criação.

Até por serem mais leves, flexíveis e horizontalizadas, essas organizações propiciam, para si mesmas, espaço para exercitar a criatividade e a ousadia. Na área administrativa, os sistemas de governança e gestão seguem modelos e sistemas que permitem controle e acompanhamento racional, padronizado, preciso e constante das atividades, processos, receitas, despesas, investimentos e indicadores.

Nas atividades-fim, deverá a organização propiciar processos de convergência a partir de uma visão coordenadora das ações e de ações inspiradas em uma maneira de ser claramente voltada mais ao cumprimento das estratégias do que ao controle tático da operação. Com o trabalho não mais dividido em departamentos estanques, mas em redes de colaboração. Este é outro avanço fundamental que a FPA precisa incorporar. A resistência pode ser grande, mas é o único formato gerencial que permite responder com rapidez às mudanças em curso e que nos permitirá atrair talentos.

Mas, acima de tudo, o pensamento, a mentalidade criativa e a agilidade precisam se conciliar num ciclo virtuoso. Elas são mais ideia do que matéria. São mais talento do que hierarquia.

Se a profissionalização, a qualificação e a racionalização de órgãos e métodos de governança e gestão revelam-se decisivos para todas as empresas contemporâneas, sejam elas privadas ou públicas, esses atributos são ainda mais indispensáveis para aquelas que atuam em um dos setores em processo mais acelerado de transformação e,

portanto, sujeitos a maiores incertezas e riscos, como o setor da comunicação.

### 2.2.2. Essencial: organizações inteligentes e imaginativas têm causas.

Outra diretriz sintonizada com as melhores luzes contemporâneas têm a ver com as causas. As causas justas. Empresas de várias naturezas (privadas, públicas e da sociedade civil, financiadas por anunciantes, assinantes, taxas públicas, orçamento estatal ou mecenato, tanto faz), que atuam como provedoras de informação e análises, reportagens, entrevistas e outros conteúdos jornalísticos, que são mediadoras, curadoras ou exibidoras de informação de qualidade, todas elas, têm de ter as causas justas.

A maioria dessas novas empresas se diferencia dos veículos informativos tradicionais não apenas por usarem exclusivamente as mídias digitais e por serem estruturas mais enxutas e flexíveis, mas também porque se identificam com causas sociais relevantes – como a fiscalização do poder corporativo ou estatal, por exemplo – ou com posições humanitárias específicas. Os sites de notícias e análises The Huffington Post, The Intercept e ProPublica, e o maior canal de notícias da internet, The Young Turks, são exemplos de iniciativas desse tipo que têm se tornado cada vez mais populares, relevantes e influentes.

Ganha força, assim, uma demanda por transparência em relação aos interesses e às posições dos indivíduos e grupos privados que atuam no setor – sem que isso necessariamente se traduza em descuido com a precisão factual das informações e análises.

### 2.2.3. O compromisso público é com o público e não com o governo e requer independência.

Nesse universo, cada vez mais habitado por fontes e agentes instados a assumir seus pontos de vista particulares, empresas públicas,

como a britânica BBC, a alemã Deutsche Welle, a TVE espanhola, a NHK japonesa, a ABC australiana, a PBS e a NPR dos EUA têm outro papel, também vital, a cumprir. Basicamente financiadas por cidadãos de nações democráticas e protegidas por leis e estatutos criados para lhes garantir autonomia em relação aos interesses do mercado e do Estado, cabe a essas empresas – como à TV Cultura e aos demais veículos da FPA – exercer o papel de mediadoras e esclarecedoras equidistantes dos interesses, das opiniões e posições que constituem a diversidade e configuram os debates dentro do campo democrático.

Para que isso fique bem claro:

**O compromisso público deve ser com o público – com a sociedade. Não com a prudência governamental. Não com a suscetibilidade do governo. E nem com as necessidades do anunciante.**

Estamos falando aqui de uma definição programática que não tem nada de corriqueira ou cosmética. Para ser possível, essa mudança requer uma repactuação política entre a Fundação Padre Anchieta e o Governo Estadual.

Vale a pena aprofundar um pouco o tema da independência e suas implicações.

### 3. OS VALORES E A MISSÃO DA FUNDAÇÃO

#### 3.1. A independência é requisito vital para uma instituição fundada na inteligência: não por acaso, o valor da independência está no DNA da Fundação Padre Anchieta

A missão da Fundação Padre Anchieta é assim descrita em seu Estatuto:

**ARTIGO 1º.** A FUNDAÇÃO PADRE ANCHIETA – CENTRO PAULISTA DE RÁDIO E TV EDUCATIVAS, pessoa jurídica de direito privado, sem fins lucrativos, com autonomia jurídica, administrativa e financeira e plena gestão dos seus bens e recursos, rege-se por seus atos constitutivos e por este Estatuto.

**Parágrafo único.** Sua duração é por tempo indeterminado.

**ARTIGO 3º.** Constitui finalidade da Fundação a promoção de atividades educativas e culturais através da rádio, da televisão e de outras mídias.

**Parágrafo 1º.** Expressa-se essa finalidade no produzir e emitir programação de caráter educativo e informativo, com esta mantendo estrita vinculação os programas culturais.

**Parágrafo 2º.** Compreendem-se nessa finalidade:

- a defesa e o aprimoramento integral da pessoa humana, notadamente da criança e do adolescente; sua formação crítica para o exercício da cidadania;
- a valorização dos bens constitutivos da nacionalidade brasileira, no contexto da compreensão dos valores universais.

**ARTIGO 5º.** Não poderá a Fundação utilizar, sob qualquer forma, a rádio e a televisão educativas, bem como quaisquer outros meios de comunicação multimídia:

- para fins político-partidários;
- para a difusão de ideias ou fatos que incentivem recurso à violência, preconceitos de raça, classe ou religião;
- para publicidade comercial.

**Parágrafo único.** Ficam ressalvadas a notícia de subsídios e doações e a possibilidade de receber recursos e veicular publicidade institucional de entidades de direito público e privado, a título de apoio cultural, quando do patrocínio de programas, eventos e projetos.

### **3.2. A importância da dupla autonomia da Fundação Padre Anchieta**

Sejamos claros aqui: sem independência, sem um jornalismo que saiba evitar o papel menor de ser correia de transmissão de ideários de partidos ou de grupos de interesse, não é possível cumprir o que manda o Artigo 3º e o Artigo 5º do Estatuto.

A Fundação está dedicada, por estatuto, a qualificar os cidadãos. Seu compromisso fundamental com a difusão da informação e da cultura exige que o seu caráter educacional – na acepção abrangente de preparo e qualificação para o pleno exercício da cidadania – norteie todas as suas atividades e todos os conteúdos que produz e oferece à sociedade.

Trata-se de uma missão perfeitamente contemporânea, sintonizada com elementos-chave das transformações atuais, indicadores de um futuro que chega cada vez mais rápido.

A natureza pública e não estatal da Fundação Padre Anchieta é seu grande diferencial. Uma empresa pública não estatal, como a Fundação, precisa ter independência em relação aos interesses e padrões tanto do mercado quanto do Estado. Seu compromisso é com uma instância ainda mais fundamental do que essas na construção democrática: a cidadania.

### **3.3. O compromisso de abertura das emissoras à pluralidade de vozes existentes na sociedade brasileira**

Cabe a uma empresa pública de comunicação, seja a BBC, a DW, a HHK ou a TV Cultura, acolher todas as vozes relevantes no espectro do debate democrático existente na sociedade à qual serve e se dirige. Para fazer jus aos recursos públicos que a sustentam e ao papel social especial que a legitima, uma instituição como a TV Cultura, deve apresentar essa diversidade como um mediador equilibrado, ponderado, equidistante dos debatedores que se posicionam dentro do escopo civilizado e democrático. Papel esse que não se confunde com neutralidade, uma vez que se norteia por princípios – como o do respeito e da valorização da diversidade de interesses, crenças e opiniões, o da igualdade entre as pessoas no tocante aos direitos fundamentais,

independente de gênero, cor, classe social, orientação sexual, política ou religiosa, e o do respeito aos direitos humanos – basilares das chamadas “democracias liberais” contemporâneas e pilares formais do contrato social e constitucional brasileiro.

Cumprir os mais altos ideais da imprensa também requer uma mediação qualificada, capaz não apenas de identificar e dar espaço às vozes socialmente relevantes, mas de – superando o modelo da imprensa que se quer isenta reproduzindo a fórmula que se limita a dar voz a pontos de vista diferentes em um descompromissado “ele disse, ela disse” – prover informações e análises e conduzir os debates de uma forma que propicie esclarecimento e construção de conhecimento. Numa instituição como a FPA, os ideais da imprensa se encontram, permanentemente, com os da educação.

### **3.4. Compromisso com a educação**

Assim como os ideais de imprensa precisam estar no coração da instituição e em todos os conteúdos que levam a marca da Fundação Padre Anchieta, o espírito e a missão mais altos da educação devem ser igualmente onipresentes nos seus projetos, produtos e critérios. A fidelidade a esse compromisso deve se expressar por meio da oferta de conteúdos de suporte e complementação à educação formal – especialmente ao Ensino Básico –, mas também, e sobretudo, em toda a programação e nos novos “cardápios de conteúdos” oferecidos à sociedade.

A marca da FPA deve sempre estar associada à formação intelectual e cultural do cidadão, à busca do conhecimento, ao estímulo ao senso crítico, à compreensão e à elucidação contextualizada das informações, dos fatos e das notícias.

Ao abordar as manifestações artísticas e culturais – vocação registrada no Estatuto da Fundação, na programação e nos próprios nomes de seus veículos –, a FPA deve se mostrar imbuída do melhor espírito educacional, aquele que se nutre tanto das tradições clássicas e populares quanto da surpresa e do risco das vanguardas. Evitando sempre a mera repetição saturadora de lugares comuns e *hits* comerciais, deve convidar o público a

conhecer melhor a sua própria tradição cultural e a se lançar para além dela, por sobre fronteiras temporais, geográficas e socioculturais.

Na fusão dos mais altos ideais e valores da imprensa e da educação – sob o regime de dupla autonomia previsto por sua natureza pública não estatal – reside o núcleo conceitual e a função social mais permanente da FPA. Esse núcleo será o norte do processo de transformação aqui proposto, quaisquer que sejam as tecnologias, os meios e suportes dos quais a instituição venha a lançar mão para desenhar seus produtos, veicular seus conteúdos, cumprir sua missão.

### **3.5. Ágora Midiática**

A fidelidade aos ideais da imprensa e da educação implica riscos, por certo. Não é simples tratar de temas quentes, palpitantes e controversos, mas o cidadão terá a garantia de que, nos veículos da FPA, encontrará análises e discussões atuais, inteligentes e esclarecedoras. A FPA deve se tornar uma “ágora midiática” da sociedade, pautada pela melhor cultura democrática, tanto no sentido de se apresentar como lugar de debates civilizados, inteligentes e relevantes, quando no de abordar e esclarecer as grandes questões com as quais a sociedade se depara.



## 4. DESAFIOS E ESTRATÉGIAS

### 4.1. A inteligência e a imaginação como fatores de estruturação organizacional da Fundação

Ao pensar a Fundação como um centro de imaginação e inteligência, e não mais como linha de produção, somos convidados a rever sua estrutura.

#### 4.1.1. A FPA como um centro de inteligência e criatividade

A formação de um centro de inteligência que encarne os valores da FPA e seja capaz de atualizar e desdobrar a missão institucional em cenários tecnoculturais em rápida evolução é um fator decisivo. Esse centro deve contar com uma versão inicial em funcionamento rapidamente, de modo que possa ajudar a nortear as renovações necessárias e, em pouco tempo, converter-se no cérebro criativo e estratégico da Fundação.

Como fazer isso, em mais detalhes, só o planejamento criterioso poderá dizer. Mas, que teremos de fazer isso, de algum modo, é desde já indiscutível.

Ao centro de inteligência caberá conceituar os projetos a serem produzidos interna e externamente, definir parcerias estratégicas que trarão os talentos e recursos necessários para os objetivos institucionais quaisquer que sejam as tecnologias, suportes e as formas de veiculação ou oferta dos produtos. Caberá, portanto, aos integrantes desse núcleo traçar as diretrizes para as atividades de curadoria da FPA.

Função cada vez mais fundamental para empresas de comunicação da era digital, a curadoria começa na compreensão do coração conceitual da missão institucional, requer a capacidade de desdobrar e atualizar os meios de cumprir essa missão, a identificação de conteúdos e de mananciais de talento e outros recursos existentes na sociedade que possam ajudar a Fundação a atingir seus objetivos.

Uma boa curadoria oferecerá à sociedade brasileira cardápios amplos, ricos, bem organizados e de utilização amigável de conteúdos de qualidade alinhados à missão institucional. Muitos desses cardápios devem ser interessantes e úteis para os cidadãos em geral e outros focados em públicos específicos com os quais a FPA mantém compromissos especiais (como estudantes e professores).

#### 4.1.2. A FPA como uma produtora nacional de conteúdo

A tradição, a excelência, o reconhecimento e a natureza pública não estatal efetiva fazem da Fundação Padre Anchieta um caso único e exemplar no cenário nacional. Diante da situação das demais empresas públicas do setor no país e da iminente digitalização de todas as emissoras federais, regionais e locais, abre-se uma oportunidade histórica de posicionar e consolidar a FPA como provedora de conteúdos para toda a rede pública brasileira de televisão, ou, numa linguagem mais contemporânea, de veiculação e oferta de produção audiovisual.

A FPA tem vocação para ocupar o lugar de principal centro de criação e propagação de conteúdos de uma rede pública nacional de comunicação voltada para a qualificação da cidadania, de formação para a democracia e para o desenvolvimento intelectual e socioeconômico da sociedade brasileira.

Mas essa conquista requer, além de esforços e medidas específicas, inclusive junto a instâncias políticas – que, por depender de questões conjunturais, não cabem neste documento –, uma clara sinalização, para instâncias decisórias do Estado, esferas influentes da sociedade civil e para a sociedade em geral, de que o projeto de uma nova FPA aqui resumido é efetivo, eficaz e comprometido com o melhor interesse social.

#### 4.1.3. A produção de conteúdo: dentro e fora

Uma organização produtiva estruturada a partir de uma central de inteligência e imaginação deve perseguir a excelência de sua produção própria e buscar a produção de conteúdo de terceiros: a nova FPA – que atuará como um Centro de Inteligência – lançará mão, em grande medida, de contratações e parcerias, com provedores externos de conteúdos, talentos, produtos e serviços, mas deverá manter núcleos internos de produção contínua de conteúdo específico, vitais para o cumprimento da missão institucional, fiel aos ideais descritos neste documento.

A produção de conteúdo, portanto, pode ser em grande parte terceirizada. Mas com ênfase na produção brasileira – pois o Brasil deve estar em pauta. A regionalização da produção enriquece a oferta cultural e contribui para a diversidade e para a vida democrática. A Fundação deve estar atenta a esse aspecto no momento de se repensar e de se planejar.

A FPA também deve aprimorar a qualidade de sua produção e elencar produtos que possam ser distribuídos no mercado internacional, além de buscar produtores e emissoras internacionais para coproduzir e, assim, abrir mais uma fonte de produtos e recursos.

O destaque dado acima à função curatorial, que deverá ser cada vez mais valorizada por empresas como a FPA, não significa que a instituição poderá se descuidar da autoria e da propriedade de produtos, que deverão garantir o reconhecimento e valorização da marca, bem como parte considerável de sua sustentabilidade financeira.

Com o fim (ou a irrelevância) da tevê tradicional e das “grades horárias”, a qualidade da “programação exibida” pelos canais perderá importância e as empresas que não tiverem conteúdo próprio (aqueles desenvolvidos para a FPA e sobre os quais a Fundação detenha os direitos, sejam os produzidos internamente ou por parceiros externos) se diluirão no universo crescente das opções e das ferramentas de busca e seleção do universo digital.

#### 4.1.4. A criação de uma Companhia de Direitos

A habilitação da FPA para se tornar protagonista eficiente e relevante no novo universo da comunicação demanda que se constitua como uma “companhia de direitos”, dotada de desenho jurídico, conhecimento e capacidade para obter recursos por meio da replicação, licenciamento e comercialização de marcas e produtos, de seu acervo e que virão a ser criados, em relação aos quais possa ter direitos integrais ou parciais.

Trata-se de uma tarefa urgente, em relação à qual a Fundação já ficou para trás em comparação a outras empresas do setor, que neste momento de compromisso com um processo vital de renovação não pode ser adiado.

#### **4.2. Necessidade de afirmação da identidade institucional a partir de nosso posicionamento de marca como Televisão Pública**

O valor do patrimônio nacional representado pela marca da TV Cultura e dos demais veículos da FPA – e o fato de que ele se deve ao cumprimento de sua missão como instituição pública no sentido mais elevado da palavra – precisa ser compreendido e melhor comunicado.

A TV Cultura e as outras emissoras da FPA precisam ser reconhecidas por instâncias decisivas da sociedade, do mercado e do governo como as instituições brasileiras que realmente incorporam o que há de melhor em termos de meios públicos de comunicação. Esse reconhecimento não é tarefa trivial em uma sociedade que ainda não compreende bem o valor e a necessidade de instâncias e instituições públicas não estatais.

Trata-se de um desafio que deve ser enfrentado, ao mesmo tempo e em diversas frentes, tanto com ação política em instâncias do governo, quanto com campanhas de ampla divulgação. E requer uma disposição efetiva e constante para a autoanálise e autocrítica, aperfeiçoamentos e correções de rumo no âmbito da própria Fundação e de suas emissoras – para que o esforço político e de comunicação se mostre coerente e consistente com o espírito da instituição e de sua programação.

A ampliação e o fortalecimento da percepção coletiva sobre os valiosos diferenciais da FPA e de suas emissoras requerem um trabalho especializado e qualificado de *positioning e branding*, que, neste momento decisivo para o futuro da TV Cultura, consolide e expresse, com consistência e eficácia, seus diferenciais e sua visão renovada, inspirada e inspiradora, protagonista da comunicação audiovisual contemporânea.

O enfrentamento desse desafio demanda:

4.2.1. Criação de uma série de atividades que reforçarão o posicionamento da TV Cultura como emissora pública, comprometida com a sociedade e atenta às demandas de todos os grupos sociais;

4.2.2. Criação de uma campanha de comunicação capaz de sensibilizar a opinião pública para os diferenciais e para a importância da TV Pública, expondo, com clareza e persuasão, seus valores, causas e conteúdos valiosos para uma melhor compreensão do mundo e qualificação da cidadania;

4.2.3. Sensibilização de *stakeholders*, e da sociedade em geral, em relação à necessidade de caminhar no sentido de um modelo de financiamento público “direto” (que não passa por orçamentos governamentais), capaz de realizar plenamente a sua vocação pública não estatal, independente do mercado e do governo, conforme os melhores exemplos internacionais;

4.2.4. Colaboração de uma empresa especializada em *branding*.

### **4.3. Exigência de atualização tecnológica**

As emissoras da FPA, especialmente a TV Cultura, precisam se tornar protagonistas na era da multiprogramação, multiplataforma, programação segmentada, oferecida à la carte. A Fundação Padre Anchieta encontra-se diante destes desafios urgentes, enquadrados no contexto mais amplo, descrito acima, mas com contornos e prioridades mais específicos, determinados pela situação atual das suas emissoras.

Esta tarefa adquire, no momento atual, uma inédita dimensão existencial para a Fundação. Os desafios prementes que hoje se impõem a uma organização como a TV Cultura dizem respeito à transição para novos modelos

de tecnologia, produção, gestão e governança. São tarefas vitais e simultâneas, que precisam ser assumidas em estreita e decidida parceria entre o Conselho Curador e Diretoria Executiva.

Diante desse cenário, é urgente:

#### 4.3.1. Concluir o programa de digitalização da produção e da transmissão:

- A infraestrutura de armazenamento;
- Automação da parte mais relevante do arquivo: acervo de 300 mil ativos audiovisuais ou programas realizados;
- Desenvolvimento e implantação de um novo modelo de processamento, armazenamento e comercialização dos conteúdos;
- Infraestrutura de transmissão e retransmissão de sinal digital para todo Estado de São Paulo.

#### 4.3.2. Implantar Plataforma OTT de maneira a transformar as emissoras da Fundação em protagonistas do mundo da multiprogramação, multiplataforma, programação segmentada, oferecida *à la carte*:

- Reorientar o modelo de negócios da emissora de TV Cultura, não mais baseando-o apenas na venda de espaço nas grades de programação;
- Implantar o projeto MULTIPLATAFORMA.

### 4.4. A busca da sustentabilidade financeira

#### 4.4.1. A autonomia financeira virá da diversificação de aportes:

É claro que o Estado deve financiar a Fundação Padre Anchieta assim como financia as universidades públicas. Mas não é razoável

esperar que o governo paulista assumira todos os custos. No setor público, devemos buscar aportes tanto no Governo Federal como na Prefeitura Municipal de São Paulo, numa parceria que, de resto, é natural, pois a TV Cultura e as rádios Cultura são instituições culturais historicamente paulistanas, de relevância e impacto nacional. Apoios culturais vindos de entes da iniciativa privada também devem ser procurados e estimulados (inclusive no meio publicitário que tem demonstrado insuficiente reconhecimento da importância da Fundação e da sua missão). Por fim, a venda de programas, a exemplo de organizações internacionais com a mesma vocação que a Fundação Padre Anchieta, pode representar receitas expressivas.

A independência da Fundação Padre Anchieta virá então, necessariamente, dos recursos que conseguirmos obter, dos outros níveis de governo, municipal e federal, e do mundo privado, em complemento ao financiamento regular do Governo do Estado de São Paulo.

4.4.2. A definição de uma fonte fixa e permanente de recursos públicos é uma conquista que falta para que o modelo institucional da FPA realize plenamente os princípios da autonomia institucional e independência editorial para que suas emissoras adquiram mais fôlego financeiro para desenvolver projetos ambiciosos, que demandam mais previsibilidade orçamentária:

- Sensibilização do governo do Estado de São Paulo para a adoção de uma forma mais estável de financiamento institucional é vital.
- Trata-se de uma meta central e que se tornará factível à medida que a Fundação consiga se apresentar ao governo e à sociedade como uma instituição pública especial e necessária, capaz de sensibilizar os cidadãos paulistas para a relevância social de sua missão.

#### 4.4.3. Venda de conteúdos e serviços para as outras TVs públicas estaduais e para as entidades estatais que contratam ou podem contratar projetos e serviços televisivos.

Para ampliar a sua capacidade e presença nesses campos de atuação, além de acelerar seu processo de modernização, a TV Cultura precisa ganhar força e aliados em suas interfaces político-institucionais com instâncias estatais e governamentais, nas quais essas parcerias e contratações são decididas:

- O estabelecimento de parcerias profícuas e estáveis em âmbito federal, com a SECOM/EBC, para o fornecimento de conteúdo para as TVs educativas estaduais, venda de programas, projetos e serviços é um desafio estratégico fundamental para a consolidação nacional da TV Cultura e de sua sustentabilidade futura.
- Estreitar as relações institucionais com a Prefeitura de São Paulo, que deve integrar um novo desenho, mais diversificado e estável de financiamento público para a Fundação, é também uma meta estratégica para a sustentabilidade.
- Aqui talvez se faça necessária a contratação, pela Fundação, de um competente e experiente especialista em relações institucionais.

#### 4.4.4. A busca de fontes de financiamento no mercado e junto a outras fundações e entidades, sem fins lucrativos, deve ser racionalizada, planejada e monitorada de forma constante e sistemática:

- Essas ações devem ser norteadas por um projeto comercial da Fundação.
- Aqui, os integrantes do Conselho Curador podem ajudar a Diretoria Executiva a acessar as empresas privadas.



4.4.5. O novo Comitê Gestor do Fundo Patrimonial, além de zelar pela gestão do *endowment*, deverá, em sinergia com a Diretoria Executiva, ajudar na busca de novas fontes de recursos financeiros para a Fundação.

#### **4.5. Modernização dos Sistemas de Governança e Gestão**

Tanto a FPA quanto a TV Cultura deixaram, nas últimas décadas, de se atualizar em termos de sistemas de gestão e governança. Essa defasagem, em relação ao que existe de mais contemporâneo em matéria de planejamento e direção de corporações, tem trazido vários déficits – de orientação estratégica, de racionalidade em processos e procedimentos, eficiência, transparência, comprometimento de funcionários, recrutamento e retenção de jovens talentos. Problema grave em momentos de normalidade, torna-se dramático diante dos enormes desafios aqui apontados.

Diante da premente necessidade de realizar a mais profunda e extensa transição tecnológica da história da instituição, as emissoras da FPA, especialmente a TV Cultura, precisam de uma política de gestão e atração de recursos humanos que lhe proveja a visão, os talentos e a flexibilidade vitais para um efetivo protagonismo no cenário atual e no futuro que se vislumbra.

É necessário, portanto:

4.5.1. Elaborar um estudo sobre a pertinência da governança corporativa da Fundação – sua conformação, suas funções e seus procedimentos;

4.5.2. Implantar um sistema de prevenção e controle de riscos, através da criação de uma área de conformidade, integridade e *compliance* na Fundação, alinhando seus processos com a nova Lei Anti-Corrupção, em vigor;

4.5.3. Implementar uma nova Estrutura Organizacional, visando a adoção de padrões de racionalização, eficiência, transparência e eficácia, compatíveis com os parâmetros de boa governança e gestão corporativa;

4.5.4. Avançar na formalização dos processos decisórios e dos fluxos de trabalho;

#### 4.5.5. Modernizar a gestão de recursos humanos:

- Adoção de políticas e sistemas de RH mais modernos e eficazes;
- Adoção de um estilo de liderança mais leve e menos hierárquico;
- Implantação de um sistema de atração, gestão e manutenção de jovens talentos na Fundação, a serem buscados nas escolas, universidades, nos meios artísticos, culturais e midiáticos;
- Valorização de um quadro interno de profissionais altamente qualificados, de criação e produção;
- Engajamento de talentos e recursos externos, por meio de parcerias e terceirização, sempre norteada pela missão, pelos conceitos e objetivos traçados pelo núcleo de inteligência da FPA/TV Cultura.

#### 4.6. Uma nova Programação

A busca por melhor audiência deve ser uma meta constante: Não é verdade que, por ser supostamente de “alta qualidade”, a emissora pública não precisa se preocupar em atrair a audiência. Esse equívoco é tão nefasto quanto o seu oposto, o de acreditar que a emissora pública deve atrair o público segundo os mesmos truques da televisão comercial para, em seguida, oferecê-lo a preços módicos para os anunciantes. Uma televisão pública sem público não é nada. Uma rádio pública sem público é irrelevante. A programação deve, sim, ser de alta qualidade – e deve, por obrigação, ser atraente e motivadora para o público.

- Tanto o quadro dirigente quanto o Comitê de Programação do Conselho Curador devem se balizar por informações qualificadas de mensuração de audiência, da tevê e das rádios

da FPA, que incluam o eShare e permitam verificar a capacidade da programação de atrair e manter os públicos almejados;

- A medição regular e sistemática da audiência deve ser acompanhada por pesquisas de opinião que indiquem as preferências e os gostos de nossos respectivos públicos;
- Para buscar novas soluções de maneira estratégica e consistente, indicamos a realização de um estudo de linguagem e tipo de narrativa que possa servir de inspiração para a mudança a ser feita, de modo a transformar os programas educacionais em algo realmente de interesse do público.

#### **4.7. Um novo jornalismo**

De tudo o que se depreende deste documento, tem-se que o jornalismo – aqui entendido em seu sentido mais alto e mais abrangente, como o realizador do ideal da imprensa na democracia, que, em vez do “show da notícia”, oferece programação que propicia esclarecimento, em relação aos fatos e acontecimentos de relevância ampla e atual – está no coração de uma emissora pública relevante e reconhecida pela sociedade que a sustenta, a exemplo do que tem acontecido nas mais respeitáveis instituições de emissoras públicas do mundo.

Devemos conceber o jornalismo para além do *hard news*, mas como uma forma de conhecimento (compreensão crítica) dos fatos de interesse público, envolvendo as mais diversas linguagens, as mais inventivas abordagens e os fundamentos mais contemporâneos do pensamento.

É claro que esse jornalismo há de ser apartidário (e imparcial, no sentido exato de ser apartidário), independente, inovador, comprometido com o conhecimento e crítico em relação à prática da frivolidade e ao culto das celebridades.

O coração e a alma pensante da Fundação Padre Anchieta deverão se enraizar em sua melhor tradição jornalística, que remonta a Vladimir Herzog.

**Observação:**

*Neste sentido, está se formando um consenso no Conselho sobre a necessidade de se repensar a natureza, o estilo e a linguagem dos programas de jornalismo, nas emissoras da Fundação. Há uma percepção de que a forma de apresentação das notícias, como feita hoje, pode estar desalinhada com a evolução da crise nacional e com o clima político vivido pelo país. Esta forma, tão exitosa em um passado recente, pode ter envelhecido.*

*O programa Roda Viva, por exemplo, pode estar muito clean, apresentando mais concordâncias que diferenças, não conseguindo trazer a paixão, característica destes novos tempos, carregados de polarização, divisão social e intolerância, precisando então passar por um processo de renovação, para que as visões contraditórias sobre o mundo, a vida e os destinos do país estejam mais presentes, sendo apresentadas de uma forma o mais imparcial possível.*

*As mesmas preocupações estão sendo colocadas em relação ao Jornal da Cultura. E ao jornalismo de nossas emissoras de rádio. Talvez tenha chegado a hora da renovação do jornalismo de nossas emissoras.*

## **5. ROTEIRO INICIAL PARA UMA TRANSIÇÃO EFETIVA E CONSISTENTE**

Uma vez apreciadas e avalizadas pelo Conselho Curador, estas diretrizes serão encaminhadas à Diretoria Executiva, que deverá responder com a apresentação, tão rápida quando possível, de um Plano de Ação (o Plano Organizacional de Funcionamento e Controle das Atividades da Fundação, conforme determinação estatutária) ambicioso e factível, com metas e prazos objetivos, passível de acompanhamento, avaliação e atualização constante, pelo Conselho e por seus Comitês.

O Plano de Ação, a ser elaborado pela Diretoria Executiva, deverá conter um Projeto de Transição, baseado neste documento, que, por sua vez, deverá contemplar nove Frentes de Trabalho, necessárias para o sucesso do processo de transformação institucional da Fundação:

### **5.1. Projeto de Transição que defina objetivamente os estágios do processo – cada um com suas ações, metas e prazos – e ordene Frentes de Trabalho**

#### **5.1.1. Primeira frente:**

Implantação de um sistema de gestão organizacional, na TV Cultura e nas outras emissoras da Fundação, se possível com a auxílio de uma empresa especializada em consultoria de gestão;

#### **5.1.2. Segunda frente:**

Implantação de um sistema de prevenção e de controle de riscos na Fundação Padre Anchieta através da criação de uma Área de Conformidade;

#### **5.1.3. Terceira frente:**

Promoção de uma renovação da identidade institucional das marcas da FPA e de suas emissoras;

#### 5.1.4. Quarta frente:

Implantação de um Programa de Sustentabilidade Financeira na Fundação;

#### 5.1.5. Quinta frente:

Enfrentamento da transição para o mundo digital, com a implantação de novos canais multiplataforma, compatíveis com a tecnologia OTT;

#### 5.1.6. Sexta frente:

Proposição ao Conselho Curador das novas Diretrizes Gerais da Programação das emissoras, como consequência das diretrizes aqui explicitadas;

#### 5.1.7. Sétima frente:

Formulação de uma nova programação jornalística, norteadas pelos princípios e valores aqui apontados, para os veículos da Fundação, acompanhada da revisão do Manual de Jornalismo;

#### 5.1.8. Oitava frente:

Elaboração de um projeto de relacionamento institucional com o Governo Federal, com a identificação de nossos objetivos estratégicos, públicos-alvo e estratégias de atuação;

#### 5.1.9. Nona frente:

Reavaliação da política patrimonial, redução e funcionalização dos espaços, de acordo com as necessidades advindas da incorporação de novas tecnologias e modelos de produção. Reforço do Fundo de Endowment – por meio da disponibilização do patrimônio dispensável – para criação de rendas permanentes.

## 6. FONTES CONSULTADAS

- 6.1. **Plataforma de Diretrizes do Conselho Curador da Fundação Padre Anchieta**, documento formulado e aprovado pelo Conselho logo após o Seminário Cultura, no primeiro semestre de 2013;
- 6.2. **Rumos da TV Cultura**, documento resultante das entrevistas feitas com dirigentes e gestores da TV Cultura, e com especialistas externos, no primeiro semestre de 2015, apresentado, discutido e revisado pelo Comitê Estratégico em setembro do mesmo ano;
- 6.3. Atas de reuniões do Comitê Estratégico, do Conselho da Fundação Padre Anchieta;
- 6.4. Discurso de posse do atual presidente do Conselho Curador da Fundação Padre Anchieta, Augusto Rodrigues;
- 6.5. Projetos, relatórios e apresentações de Ivan Isola sobre multiplataforma, novos canais e Over-The-Top content (OTT);
- 6.6. Apresentação **TV Pública**, exibida ao Conselho Curador da Fundação Padre Anchieta, pelo Diretor Comercial da TV Cultura, Marcos Amazonas, na reunião de agosto de 2016;
- 6.7. Primeira versão desta **Síntese conclusiva do Planejamento Estratégico da Fundação Padre Anchieta**;
- 6.8. Anotações, áudio e transcrição do seminário realizado, pelo Comitê Estratégico da FPA, em 6/10/2016, para análise e discussão da primeira versão deste documento;
- 6.9. Documentos disponíveis online, relativos à missão, valores e diretrizes de empresas públicas de comunicação, que se destacam no cenário internacional, como TVE, DW, ABC, PBS e BBC;
- 6.10. Artigo **O jornalismo como razão de ser emissoras públicas**, de Eugênio Bucci;
- 6.11. **O Estado de Narciso**, livro de Eugênio Bucci, Companhia das Letras, 2015;
- 6.12. **Adeus, controle remoto** – Uma crônica do fim da TV como a conhecemos, livro de Mauricio Stycer, Arquipélago Editorial, 2016.