



Organização
das Nações Unidas
para a Educação,
a Ciência e a Cultura

Representação
no Brasil

SÉRIE

Debates CI

Nº 2 – Outubro de 2010

ISSN 2176-3224

**UM LEVANTAMENTO INICIAL
DE NECESSIDADES E OPORTUNIDADES
DE QUALIFICAÇÃO E CAPACITAÇÃO
PROFISSIONAL NA FUNDAÇÃO
PADRE ANCHIETA E NA EMPRESA
BRASIL DE COMUNICAÇÃO**

João Marcelo Borges

Comunicação e Informação



Organização
das Nações Unidas
para a Educação,
a Ciência e a Cultura

Representação no Brasil

SAS, Quadra 5, Bloco H, Lote 6,
Ed. CNPq/IBICT/UNESCO, 9º andar
70070-912, Brasília, DF, Brasil
Tel.: (55 61) 2106-3500
Fax: (55 61) 3322-4261
E-mail: grupoeditorial@unesco.org.br



Organização
das Nações Unidas
para a Educação,
a Ciência e a Cultura

Representação
no Brasil

SÉRIE

Debates CI

Nº 2 – Outubro de 2010

ISSN 2176-3224

**UM LEVANTAMENTO INICIAL
DE NECESSIDADES E OPORTUNIDADES
DE QUALIFICAÇÃO E CAPACITAÇÃO
PROFISSIONAL NA FUNDAÇÃO
PADRE ANCHIETA E NA EMPRESA
BRASIL DE COMUNICAÇÃO**

João Marcelo Borges

Comunicação e Informação

©UNESCO 2010

Diagramação: Paulo Selveira

Capa e projeto gráfico: Edson Fogaça

Revisão gramatical: Maria do Socorro Dias Novaes de Senne

O autor é responsável pela escolha e apresentação dos fatos contidos neste livro, bem como pelas opiniões nele expressas, que não são necessariamente as da UNESCO, nem comprometem a Organização. As indicações de nomes e a apresentação do material ao longo deste livro não implicam a manifestação de qualquer opinião por parte da UNESCO a respeito da condição jurídica de qualquer país, território, cidade, região ou de suas autoridades, tampouco da delimitação de suas fronteiras ou limites.

BR/2010/PI/H/16

AGRADECIMENTOS

O consultor agradece a todos os entrevistados na TV Cultura e na EBC pelo tempo que dedicaram ao estudo e pelas informações fornecidas. Agradecimentos especiais a Monica Gill, da EBC, e a Tane Ymayo, da TV Cultura, pela gentileza e agilidade na difícil tarefa de encontrar brechas nas agendas altamente ocupadas dos dirigentes dessas instituições para a realização das entrevistas no prazo exíguo do estudo, bem como no envio de documentos e informações solicitadas. Naturalmente, este artigo reorga-

niza as informações coletadas junto aos entrevistados, buscando construir um retrato geral a partir de insumos fragmentados. O sucesso dessa tarefa será uma medida conjunta da inteligibilidade do texto e da fidelidade às informações fornecidas pelos entrevistados. Mas como o texto também analisa as informações coletadas, é bom afirmar logo de início que quaisquer discrepâncias que venham a ser encontradas são de responsabilidade exclusiva do consultor.

SUMÁRIO

Apresentação	9
Resumo executivo	11
Informação, comunicação e radiodifusão pública no mandato da UNESCO	13
Rádio e TV no contexto brasileiro.....	15
Breve caracterização da Fundação Padre Anchieta – TV e Rádio Cultura – e da Empresa Brasil de Comunicação	18
Escopo, método e fontes do estudo.....	19
Necessidades e estratégias de qualificação e capacitação profissional na EBC e na TV Cultura – principais resultados do levantamento.....	20
Principais demandas por qualificação e capacitação profissional.....	22
Estratégias e modelos de qualificação e capacitação profissional.....	26
Considerações finais.....	27
Anexo I	29
Referências.....	30

APRESENTAÇÃO

Mídia Pública de Qualidade: variável fundamental para um sistema midiático robusto e democrático

A Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura (UNESCO) tem, ao longo de sua história de mais de seis décadas, firmemente defendido a ideia de que o estabelecimento de uma mídia pública independente, de elevada qualidade editorial e comprometida com os princípios fundamentais da democracia e do respeito aos direitos humanos de todos e de todas constitui-se em peça-chave para o desenvolvimento adequado do sistema midiático como um todo.

Os padrões internacionalmente aceitos na definição do que é uma mídia pública (e, por contraposição, do que não é) apontam para as características fundamentais para que uma corporação midiática, ao possuí-las, possa ser identificada como pública:

- Ter competências claramente definidas em lei;
- Ter garantias específicas de independência financeira e editorial, o que implica a existência de um órgão gestor também independente;
- Ter recursos técnicos adequados;
- Ter recursos humanos adequados;
- Ter práticas de prestação de contas à população;
- Ter condições de transmissão garantidas (universalidade);
- Ter diversidade em ao menos três direções: gêneros oferecidos, audiências almejadas e temas discutidos.

Tais características estão detalhadamente discutidas em um conjunto de publicações organizadas pela UNESCO ao longo dos últimos anos, entre as quais podemos mencionar: *Radiotelevisión de servicio público: un manual de mejores prácticas*¹; *Marcos Constitucionales y el Servicio Público de Radiotelevisión en América Latina*²; *Public Service Broadcasting: A Comparative Legal Survey*³. As publicações, de responsabilidade de diferentes autores, trazem exemplos concretos da aplicação dos padrões acima listados em diversas nações. Adicionalmente, por meio dos seus *Indicadores de Desenvolvimento da Mídia*, a UNESCO, uma vez mais, reforçou o conceito de que um sistema de mídia desenvolvido requer um equilíbrio de forças entre os setores público, comercial e comunitário, sobretudo em se tratando da distribuição de frequências na radiodifusão.

O texto da Série Debates em Comunicação e Informação que o estimado leitor ou a estimada leitora tem em mão busca jogar luz sobre um aspecto fundamental do fortalecimento das empresas públicas de radiodifusão: a qualificação dos profissionais que dão vida à atividade de colocar um canal no ar por 24 horas.

O consultor João Marcelo Borges, após realização de um conjunto de entrevistas com os tomadores de decisão nos dois principais canais não comerciais brasileiros, a TV Brasil (EBC) e a TV Cultura, coloca em

1. UNESCO. *Radiotelevisión de servicio público: un manual de mejores prácticas*. Paris: UNESCO, 2006. Disponível em: <<http://unesdoc.unesco.org/images/0014/001415/141584s.pdf>>.

2. CALDERA, A. S. *Marcos constitucionales y el servicio público de radiotelevisión en América Latina: un tema relevante para la UNESCO*. Costa Rica: UNESCO, 2006. (Colección vox civis).

3. MENDEL, T. *Public Service Broadcasting: A Comparative Legal Survey*. Kuala Lumpur: UNESCO, Asia Pacific Institute for Broadcasting Development, 2000. Disponível em: <http://www.amarc.org/documents/articles/PSB_legal_survey_Toby_Mendel_Barticle.pdf>.

debate diferentes caminhos para aprofundar e aperfeiçoar, de forma sustentável, as estruturas de qualificação dos profissionais das emissoras públicas de radiodifusão.

Conforme previamente sublinhado no caderno número 1 desta Série Debates, os textos aqui tornados públicos têm por objetivo estimular a discussão ampla e plural acerca de temas que são considerados de central relevância, na visão da UNESCO, para a

solidificação da democracia, o aprofundamento do desenvolvimento humano e o contínuo respeito aos direitos humanos.

Assim, sinta-se convidado a compartilhar suas opiniões, críticas, dúvidas e sugestões acerca deste trabalho com o Setor de Comunicação e Informação da Representação da UNESCO no Brasil.

Boa Leitura!

Guilherme Canela
Coordenador de Comunicação e Informação
Representação da UNESCO no Brasil

RESUMO EXECUTIVO

Este artigo traz os resultados de um levantamento das demandas e necessidades de qualificação e capacitação profissional de duas organizações públicas de rádio e TV do Brasil: a Fundação Padre Anchieta, ligada ao governo do Estado de São Paulo, responsável pela Rádio e TV Cultura (dentre outras emissoras), e a Empresa Brasil de Comunicação (EBC), ligada ao governo federal, responsável pela TV Brasil, TV NBR, bem como diversas outras emissoras de rádio e TV¹.

O estudo foi comissionado pela Representação da UNESCO no Brasil para uma melhor compreensão das demandas por qualificação profissional no âmbito das duas mais importantes mídias públicas do país, bem como para subsidiar articulações com vistas ao estabelecimento de acordos e/ou projetos de cooperação técnica internacional com essas duas instituições. Desenvolvido entre fevereiro e junho de 2009, o levantamento tem alcance e metodologia restritos em função de seus objetivos e recursos. Concretamente, ele se baseou em revisão documental e em entrevistas com dirigentes da TV Cultura e da EBC, além de reuniões com o coordenador de Informação e Comunicação da Representação da UNESCO no Brasil.

O levantamento mostrou que, mais do que áreas ou temas específicos de capacitação, as duas organizações requerem ser fortalecidas para enfrentar desafios institucionais e organizacionais mais amplos. Com efeito, as necessidades mapeadas pela pesquisa podem ser agrupadas em quatro grandes blocos, dos quais apenas o último parece mais restrito a apenas uma delas (TV Cultura):

- O que são e como se fazem rádio e TV públicas?
- Desafios técnicos e operacionais da digitalização
- Gestão pública de empresas de comunicação
- Desenvolvimento de negócios e geração de receitas.

Além dessas grandes áreas, a pesquisa também encontrou outros elementos comuns às duas organizações que merecem menção. Primeiro, as duas abrigam visões muito divergentes sobre como enfrentar esses desafios, mesmo entre seus mais altos dirigentes. Segundo, ambas afirmam enfrentar muitas dificuldades para executar suas atividades em função da caducidade da legislação e das práticas dela decorrentes, lideradas por sindicatos de profissionais. Terceiro, entendem que programas de qualificação ou iniciativas de capacitação precisam estar inseridos em políticas mais amplas de gestão de pessoas. Quarto, elas entendem que, conquanto os focos de qualificação estejam usualmente voltados para aspectos de conteúdo (técnicos), o momento de transição para a TV digital requer esforço concentrado no domínio da própria tecnologia. Quinto, dirigentes das duas organizações convergem em sua percepção de que a formação dos profissionais é muito deficiente no Brasil, o que naturalmente torna ainda maior a necessidade que têm de (re)qualificar e capacitar seus colaboradores. Por fim, as duas instituições parecem preferir o emprego de várias estratégias paralelas e complementares, com vistas a qualificar e capacitar seus profissionais, que envolvem iniciativas *in-house*, parcerias com instituições formadoras, além de programas-escola.

O artigo estrutura-se da seguinte forma. A seção 1 traz uma visão panorâmica sobre a atuação recente da UNESCO na área de Informação e Comunicação, com atenção especial para a radiodifusão pública ou *public service broadcasting* (PSB). Na sequência, a seção 2 delinea a rádio e a TV no contexto brasileiro, discutindo as características principais do setor e indicando, brevemente, a conformação atual do campo público de radiodifusão no país. A seção 3, por sua vez, traz uma sucinta caracterização das duas organizações que foram objeto do levantamento, e o cami-

nho para a descrição da metodologia empregada se encontra na seção 4. Os resultados da pesquisa propriamente dita são apresentados e discutidos na seção 5, primeiro de forma agregada e, posteriormente, de modo individualizado, para a TV Cultura e a EBC. As considerações finais, objeto da seção 6, encerram o artigo e trazem as informações coletadas pelo pesquisador, durante as reuniões de apresentação e validação dos resultados da pesquisa, realizadas com os dirigentes das duas organizações.

Um levantamento inicial de necessidades e oportunidades de qualificação e capacitação profissional na Fundação Padre Anchieta e na Empresa Brasil de Comunicação

João Marcelo Borges*

Informação, comunicação e radiodifusão pública no mandato da UNESCO

A Constituição da UNESCO define que, entre seus propósitos e funções, está a função de colaborar na tarefa de avançar o conhecimento e o entendimento mútuo entre os povos “*through all means of mass communication [...] to promote the free flow of ideas by word and image*”. É por esta imposição estatutária que a área de Informação e Comunicação se une às outras quatro que, juntas, compõem o mandato da UNESCO, a saber: Educação, Ciências Naturais, Ciências Humanas e Sociais e Cultura.

No campo da Informação e Comunicação, a UNESCO define três prioridades de atuaçãoⁱⁱ:

- Fortalecer as pessoas por meio do acesso à informação e ao conhecimento com ênfase na liberdade de expressão;
- Promover o desenvolvimento da comunicação;
- Promover o uso de Tecnologias de Informação e de Comunicação (TICs) na educação, na ciência e na cultura.

No Brasil, por sua vez, o escritório de país da UNESCO traduz essas prioridades em três objetivos estratégicosⁱⁱⁱ:

- Fortalecer a mídia democrática por meio do acesso a informações diversificadas e de qualidade;
- Promover o uso de Tecnologias de Informação e Comunicação na educação;
- Informação e conhecimento para o desenvolvimento social.

Tais objetivos não são estanques, mas antes guardam estreitas inter-relações. Mais além, ao abrigo de cada um deles podem ser encontradas ações direcionadas para a radiodifusão pública (*public service broadcasting*, PSB), campo que historicamente tem recebido grande atenção da UNESCO, de um lado, por sua importância intrínseca para a difusão de informações e, de outro, por sua importância extrínseca, isto é, seus efeitos sobre outros elementos da governança democrática.

A UNESCO define *public service broadcasting* como toda aquela radiodifusão feita, financiada e controlada pelo público e para o público. Para a agência,

* João Marcelo Borges é bacharel em Relações Internacionais pela Universidade de Brasília e mestre em Economia Política Internacional pela London School of Economics and Political Sciences. Exerceu funções de gerência no Ministério do Planejamento, entre 1999 e 2001, e de coordenação na Secretaria de Desenvolvimento Social do Estado de São Paulo, entre 2005 e 2007. É sócio da Acesso Consultoria, por meio da qual presta serviços de consultoria em cooperação internacional e gestão social para clientes governamentais e não governamentais, brasileiros e internacionais, além de ser atualmente consultor do Setor Social do Banco Interamericano de Desenvolvimento no Brasil.

"[it] is neither commercial nor state-owned, free from political interference and pressure from commercial forces. Through PSB, citizens are informed, educated and also entertained"^{iv}. Na visão da UNESCO, a radiodifusão pública pode ser um importante pilar da democracia, desde que feita com pluralismo, diversidade na programação, independência editorial, financiamento adequado, transparência e *accountability*. Como se verá adiante, alguns desses requisitos ainda são apontados como desafios pelas duas organizações brasileiras de radiodifusão pública, mapeadas pelo presente estudo.

Essa percepção alimenta a longa atuação da UNESCO nessa matéria. Ainda que o ápice de visibilidade dessa tradição tenha possivelmente se dado ao longo dos polêmicos debates, sobre a *New World Information and Communication Order*, que resultaram na publicação do Relatório MacBride na década de 1980, as últimas décadas não foram menos pródigas em termos da participação ativa da agência em discussões tanto sobre questões tradicionais como sobre outras mais inovadoras atinentes à área da Informação e da Comunicação em geral, e ao PBS em particular.

Atualmente, o trabalho da UNESCO em torno da radiodifusão pública concentra-se em:

- Aprimorar a utilidade da radiodifusão pública como um veículo educacional e cultural, especialmente para comunidades vulneráveis;
- Promover boas práticas de PSB, padrões profissionais e contribuir para a revisão de legislações nacionais;
- Fortalecer a radiodifusão pública como um canal de acesso à informação e ao conhecimento para todos;
- Promover a qualidade do conteúdo local e o desenvolvimento tecnológico da radiodifusão pública;
- Sediar discussões sobre questões associadas à radiodifusão pública entre profissionais da mídia, decisores e outros *stakeholders*^v.

Essas linhas de ação se desdobram em inúmeros programas, projetos e iniciativas, nacionais, regionais e internacionais, aos quais se agregam outros objetivos transversais da UNESCO. Assim, no caso das dis-

cussões entre profissionais da mídia e decisores públicos, por exemplo, a UNESCO tem regularmente promovido seminários e conferências para debater temas específicos ou resultados de pesquisas, de que é exemplo a Conferência Internacional sobre *Broadcast Media and Climate Change: A Public Service Remit*, realizada em Paris, em setembro de 2009.

Iniciativas gerais de apoio ao fortalecimento do PSB, como o modelo de lei nacional de radiodifusão pública, feito em parceria com a *International Telecommunication Union*^{vi}, associam-se a projetos de abrangência local, como a capacitação de cidadãos e radialistas para a promoção da mídia comunitária, realizada no Brasil e em diversos outros países. Ainda nessa linha, a UNESCO tem apoiado seus Estados-membros ao disseminar modelos para a educação profissional, de que é exemplo bastante para os fins deste artigo uma publicação da série sobre Educação em Jornalismo: *Model Curricula for Journalism Education*, lançada em 2007, que traz um modelo detalhado de curso para formação de jornalistas, elaborado com o concurso de diversos especialistas de todo o mundo^{vii}. Note-se nesse particular que a formação dos profissionais da comunicação é um dos problemas apontados pela TV Cultura e pela EBC, donde se conclui que referências como esta ainda têm grande aplicação, mesmo em países com relativo nível de desenvolvimento, como o Brasil.

No entanto, mais do que mencionar diversas iniciativas mais ou menos pontuais associadas à radiodifusão pública promovidas pela UNESCO, melhor se situa nos limites e objetivos do presente texto apresentar, ainda que brevemente, duas publicações lançadas pela agência e especialmente relevantes para o tema aqui mapeado, sobretudo porque trazem contribuições que podem ser aproveitadas pelas duas organizações analisadas nesta pesquisa.

Um deles é o *Public Service Broadcasting: A Best Practices Source Book*, uma ampla coletânea de boas práticas de PSB do mundo todo, que traz de maneira didaticamente clara reflexões sobre inúmeros aspectos e conceitos concernentes à radiodifusão pública. Trata-se de importante manual de referência que açambarca, a um só tempo, conceitos e princípios caros aos PSBs, como independência editorial e pluralidade, e também questões legais e executivas, como

modelos regulatórios, estrutura organizacional e mecanismos de financiamento. Nesse sentido, constitui fonte de aplicação geral que serve a decisores públicos e profissionais da comunicação em todo o mundo para aprimorar suas iniciativas locais, tanto mais se utilizada em conjunto com a célebre pesquisa comparativa dos modelos de radiodifusão pública de seis países, conduzida por Toby Mendel para a UNESCO no ano 2000, cujas dimensões de análise, ainda que apenas algumas, sustentaram as perguntas orientadoras do levantamento feito junto à TV Cultura e à EBC^{viii}.

Esses estudos são complementados pela publicação lançada pela UNESCO em 2008 para analisar o estado de desenvolvimento da mídia^{ix}. Endossada pelo Conselho Intergovernamental do Programa Internacional para o Desenvolvimento da Comunicação, ela aprofunda a visão da organização sobre a interdependência da mídia com a democracia e o desenvolvimento e postula uma série de indicadores para avaliar o estado de desenvolvimento da mídia (pública, estatal e comercial) em cinco grandes categorias:

- Um sistema de regulação que conduza à liberdade de expressão, ao pluralismo e à diversidade das mídias;
- Pluralidade e diversidade de meios, ambiente econômico equilibrado e transparência sobre propriedade;
- Mídia como plataforma para o discurso democrático;
- Qualificação profissional e presença de instituições de apoio à liberdade de expressão, ao pluralismo e à diversidade;
- A infraestrutura instalada é suficiente para apoiar meios independentes e pluralistas.

Cada uma dessas categorias desdobra-se em aspectos como arcabouço jurídico-institucional, censura, leis sobre difamação, concentração da propriedade, tributação e regulação empresarial, publicidade, autorregulação, níveis de confiança na mídia e segurança dos jornalistas e, inclusive, o modelo de PSB. No caso específico da radiodifusão pública, a UNESCO estabelece os seguintes indicadores:

- Clareza legal da condição de “serviço público” do PSB;

- Garantias específicas sobre independência editorial e adequados arranjos de financiamento que protejam o PSB de interferência arbitrária;
- Disponibilidade de recursos técnicos adequados;
- *Accountability* pública do PSB, por meio de seu órgão diretor;
- Não discriminação de canais a cabo e satélite para reprodução de estações e conteúdos do PSB;
- Supervisão independente do PSB garantida legalmente;
- Indicações para o órgão diretor do PSB são abertas, transparentes e livres de interferência governamental direta e de controle por interesses políticos ou econômicos;
- O órgão diretor assegura que o PSB cumpra sua condição de serviço público e protege sua independência;
- O PSB tem comprovado compromisso de consultas e envolvimento com o público e com organizações da sociedade civil, incluindo um sistema para reclamações;
- Envolvimento do público nas indicações para o órgão diretor.

Muito embora o objetivo do presente levantamento não seja o de avaliar o estado de desenvolvimento dos PSBs brasileiros, a métrica proposta pela UNESCO mostra sua pertinência, pois, como se verá mais à frente, alguns dos principais desafios apontados pela TV Cultura e pela EBC referem-se exatamente a certos aspectos cobertos pelos indicadores supracitados. Na seção seguinte, num breve panorama da rádio e da TV no Brasil, será possível ademais verificar que as organizações de radiodifusão nacionais ainda apresentam diversas vulnerabilidades, se analisadas sob a ótica dos indicadores formulados pela UNESCO.

Rádio e TV no contexto brasileiro

O sistema de comunicações por rádio e TV no Brasil é um retrato razoavelmente adequado das características do país. De um lado, ele revela pujança econômica e relativo desenvolvimento tecnológico e, de outro, fragilidades político-institucionais e enormes desigualdades de várias naturezas.

O Brasil é uma república federativa composta por 26 Estados e 1 Distrito Federal, nos quais se dis-

tribuem mais de 5.500 municípios espalhados pelo quinto maior território contínuo do planeta. Com Produto Interno Bruto (PIB) estimado em U\$1,5 trilhão, sua população de cerca de 190 milhões de pessoas alcançava PIB *per capita* de U\$8,197 em 2008 (ou U\$10,325 calculados em paridade de poder de compra)^x. Segundo o último *Relatório de Desenvolvimento Humano* divulgado pelo Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD), o país situa-se no grupo de nações com alto desenvolvimento humano, com Índice de Desenvolvimento Humano (IDH) de 0,800^{xi}.

Esses dados gerais aparentemente positivos, contudo, mascaram profundas desigualdades. Assim, por exemplo, em que pesem o crescimento econômico e a redução da desigualdade de renda testemunhados nos últimos anos, em 2007, ainda 16% da população brasileira vivia em extrema pobreza, segundo o parâmetro nacional de um quarto de salário mínimo mensal *per capita* (ou 4,2% pelo parâmetro internacional de U\$1 PPP/dia). Usando a linha de pobreza adotada no Brasil (meio salário mínimo mensal *per capita*), o ano de 2007 ainda registrava mais de 40% da população, isto é, cerca de 76 milhões de pessoas em condição de pobreza. A desigualdade de renda é claramente percebida quando se comparam os rendimentos apropriados pelos quintis de renda no país. Em 2005, os 20% mais ricos se apropriaram de 61% da renda nacional, contra apenas 2,9% dos 20% mais pobres^{xii}.

Similar disparidade, ainda que menos acentuada, encontra-se quando se observam os dados do PIB por região do país. Em 2006, a região Nordeste, que concentra quase 28% da população nacional, contribuiu com apenas 13,1% do PIB brasileiro, contra 16,3% da região Sul (14% da população total) e 56,8% da região Sudeste (42%)^{xiii}.

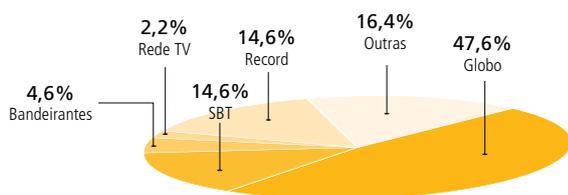
A despeito dessas desigualdades, a presença da rádio e da TV, sobretudo desta última, é quase universal no Brasil. Segundo dados do IBGE, 88,1% dos domicílios brasileiros possuíam aparelho de rádio e 94,5% possuíam aparelho de TV em 2007^{xiv}. A importância da rádio e da TV fica ainda mais clara quando se comparam esses dados com as estatísticas de circulação de jornais no país. Em 2008, a Associação Nacional de Jornais (ANJ) estimava em 8,5 milhões de

exemplares/dia a circulação total no país^{xv}, situação que possivelmente revela tanto aspectos da cultura informativa do país quanto de suas condições sociais, como, por exemplo, uma taxa de analfabetismo de 12,5% da população com mais de 25 anos de idade (taxa que supera 25% na região Nordeste). Não por outra razão, a TV concentrava quase 60% de todos os recursos de investimentos publicitários feitos em 2007 no Brasil, contra 16,3% dos jornais e apenas 4% da rádio^{xvi}. Em resumo, a TV é o principal veículo de acesso à informação no Brasil.

As discrepâncias voltam a aparecer quando se observam outros dados sobre TV. Apenas 467 municípios possuíam serviços de TV por assinatura em abril de 2009, isto é, 8,4% do total de municípios do país, mas que acolhem em torno de 90 milhões de pessoas, ou seja, praticamente metade da população brasileira. São pouco menos de 6,7 milhões os assinantes, dos quais 43,5% concentram-se no Estado de São Paulo^{xvii}. Mais além, as TVs por assinatura foram responsáveis por apenas 3,4% dos gastos publicitários em TV no país^{xviii}. Em suma, não obstante a importância da TV por assinatura, falar de TV no Brasil significa basicamente falar de TV aberta.

E no campo da TV aberta há um grupo claramente predominante: as Organizações Globo. Com 30 veículos próprios (86% na região Sudeste) e outros 204 afiliados, é o único grupo cabeça-de-rede com presença em todo o território nacional nas três mídias: rádio, TV (aberta e por assinatura) e jornais, além de participação no cinema, na internet e na música. Sua fatia do mercado publicitário espelha seu poder de audiência: dados coletados pelo Instituto de Estudos e Pesquisas em Comunicação (EPCOM) junto às empresas de comunicação demonstram que a Rede Globo registrou receitas de U\$1,59 bilhão em 2007, superando assim a soma de receitas de todos os demais grupos (U\$1,41 bilhão) – sua porção da audiência, embora decrescente nos últimos anos, tem se situado pouco abaixo de 50% do total, como demonstra o Gráfico 1, com dados fornecidos pelo Mídia Dados, do Grupo de Mídia de São Paulo^{xix}.

Gráfico 1 – Share da audiência nacional das redes de TV aberta, 2007



Fonte: Mídia Dados, 2008.

A preponderância da TV comercial sobre as TVs públicas no Brasil é também muito acentuada, novamente tendo a Globo como líder nesse particular. Alguns números ajudam a contextualizar essa comparação. Por exemplo, enquanto a audiência média da TV Cultura no horário das 7 às 24h no Estado de São Paulo se situava em 1,4% do *share* de mercado em 2009, a Globo registrava participação cerca de 10 vezes maior. Por outro lado, o orçamento da TV Globo foi 36 vezes superior ao da TV Cultura em 2008 – este último alcançando R\$ 204,4 milhões^{xx}. Ainda que não existam dados oficiais sobre a audiência de TV no Brasil, – os dados coletados pelo Instituto Brasileiro de Pesquisa de Opinião Pública e Estatística (Ibope) estão disponíveis somente para clientes – aparentemente a audiência da TV Brasil, emissora da EBC, não é muito distinta da registrada pela TV Cultura. Em entrevista no aniversário de um ano da empresa, Tereza Cruvinel, sua presidente, afirmou que o principal noticiário da TV Brasil – o Repórter Brasil – alcançava 1,84% do *share* do horário, e que a programação infantil da emissora alcançava média de 4,5%^{xxi}.

Tamanho desigualdade tem raízes históricas. Diferentemente da rádio, que teve sua primeira transmissão no Brasil durante exposição para comemorar os 100 anos da independência do país e que logo se desenvolveu até atingir seu ápice nas três décadas seguintes^{xxii}, a TV surge não por decisão governamental, mas antes por empreendimento comercial, ainda que com apoio estatal. Entre a primeira transmissão de TV comercial brasileira, realizada em 1950, e a criação da primeira emissora de TV educativa no país (TV Universitária de Pernambuco), passaram-se quase 18 anos. Nesse ínterim, o primeiro diploma legal

a consolidar a legislação sobre radiodifusão, o Código Brasileiro de Telecomunicações, foi publicado apenas em 1962, comprovando a afirmação de Godoi, citada por Pieranti, de que “a regulação da radiodifusão no Brasil se daria de forma tardia, restringindo a margem de ação do legislador, obrigado a reconhecer estruturas já formadas e direitos adquiridos.”^{xxiii}.

No entanto, apesar do relativo atraso na criação de emissoras públicas de TV, já em 1972, várias delas haviam sido criadas e já atingiam mais de 90% da população brasileira. Mas, durante o regime militar (1964-1985), a multiplicação de emissoras de TV educativas, de propriedade governamental, não abriu espaço para a consolidação de um sistema nacional de radiodifusão público; ao contrário, foi esse o período de consolidação das grandes emissoras comerciais e de ascensão da TV Globo como a líder majoritária da audiência nacional^{xxiv}.

O campo da TV pública no Brasil compreende TVs educativo-culturais, universitárias, comunitárias e institucionais (do Poder Executivo, Legislativo e Judiciário, em nível federal, estadual e local). São organizações com enormes diferenças em termos de personalidade jurídica, alcance, orçamento, recursos técnicos e tecnológicos, missão, independência editorial, autonomia decisória etc.

Como se pode depreender da análise do diagnóstico setorial incluído no primeiro Caderno de Debates do I Fórum Nacional de TVs Públicas, aparentemente um dos poucos elementos de coesão desse grupo heterogêneo é seu caráter não comercial; afora isso, quando analisadas concretamente segundo, por exemplo, alguns dos indicadores propostos pela UNESCO para avaliar o grau de desenvolvimento de PSB, as diferentes emissoras que compõem o amplo campo de TV pública no Brasil distribuem-se de maneira quase aleatória, ainda que mais próximas de níveis de baixo desenvolvimento do que do seu topo, como registrou de maneira clara a então presidente da TVE Brasil, Beth Carmona:

“as TVs públicas, em paralelo, mesmo sofrendo a descontinuidade de gestão, as interferências políticas, a falta de investimento tecnológico e em pessoal, a síndrome da baixa auto-estima, a pouca audiência, a falta de recursos de produção, a concorrência dos conteúdos de apelo fácil, vive e sobrevive”^{xxv}.

Desse grande conjunto de organizações heterogêneas que compõem o campo público de radiodifusão no Brasil, sem dúvida as duas maiores são a TV e Rádio Cultura, da Fundação Padre Anchieta, ligadas ao governo do Estado de São Paulo, e a Empresa Brasil de Comunicação que consolida diversas emissoras de rádio e TV do governo federal, brevemente caracterizadas na seção seguinte.

Breve caracterização da Fundação Padre Anchieta – TV e Rádio Cultura – e da Empresa Brasil de Comunicação

Nesta seção são apresentadas algumas informações básicas sobre as duas instituições selecionadas para o estudo: a Fundação Padre Anchieta, mantenedora das emissoras associadas à Cultura, e a Empresa Brasil de Comunicação que integra todas as emissoras de rádio e TV federais.

Fundação Padre Anchieta – TV e Rádio Cultura

A Fundação Padre Anchieta, Centro Paulista de Rádio e TV Educativas, foi instituída pelo governo do Estado de São Paulo em 1967 e é uma entidade de direito privado que goza de autonomia intelectual, política e administrativa. Custeada por dotações orçamentárias legalmente estabelecidas e recursos próprios obtidos junto à iniciativa privada, a Fundação Padre Anchieta mantém uma emissora de televisão de sinal aberto, a TV Cultura; uma emissora de TV a cabo por assinatura, a TV Rá-Tim-Bum; e duas emissoras de rádio: a Cultura AM e a Cultura FM.

No Estado de São Paulo, a TV Cultura alcança 94% de cobertura populacional e, quando seu sinal é retransmitido via Rede Pública de Televisão (RPTV), um *pool* de emissoras públicas e retransmissoras, a cobertura nacional abrange quase 100 milhões de pessoas em todas as regiões brasileiras^{xxvi}.

Conforme seu estatuto, as emissoras de sinal aberto da Fundação Padre Anchieta não são nem entidades governamentais, nem comerciais. São emissoras públicas, cujo principal objetivo é oferecer à sociedade brasileira informação de interesse público e promover o aprimoramento educativo e cultural de telespectadores e ouvintes, visando à transformação qualitativa da sociedade.

A estrutura administrativa da Fundação Padre Anchieta é composta por um Conselho Curador e uma Diretoria Executiva. O Conselho é formado por 47 membros do governo e da sociedade civil, reunindo representantes do Executivo, do Legislativo, bem como de universidades, institutos de pesquisa, entidades culturais e funcionários da Fundação. Cabe ao Conselho participar das decisões estratégicas da Fundação Padre Anchieta e assegurar sua autonomia. A Diretoria Executiva, cujo diretor-presidente é indicado pelo governador do Estado de São Paulo, é responsável pela organização e direção das atividades da Fundação que tem cerca de 1.700 funcionários, e seus membros possuem mandato de três anos, com direito à reeleição.

Segundo relatos dos entrevistados, durante a pesquisa aqui apresentada, atualmente as dotações orçamentárias do governo do Estado de São Paulo cobrem pouco menos da metade dos custos de operação anual das emissoras da Cultura (rádio e TV). Em 2008, de um orçamento total de R\$ 204,4 milhões, o governo do Estado de São Paulo respondeu por R\$ 85,9 milhões – todo o restante foi obtido com receitas próprias^{xxvii}. Por isso, a estrutura organizacional da TV Cultura possui áreas com responsabilidades de gerar e ampliar receitas, como Diretoria de Prestação de Serviços, Diretoria de *Marketing* etc.

A Empresa Brasil de Comunicação

Criada por meio de Medida Provisória editada pelo presidente da República em outubro de 2007, posteriormente sancionada na forma de lei pelo Congresso Nacional, a Empresa Brasil de Comunicação (EBC) é encarregada de unificar e gerir, sob controle social, as emissoras federais já existentes, instituindo o Sistema Público de Comunicação, além de articular e implantar a Rede Nacional de Comunicação Pública.

A EBC nasce da fusão entre a Empresa Brasileira de Comunicação (Radiobrás) e a Associação de Comunicação Educativa Roquette Pinto (ACERP), possuindo cerca de 1.500 profissionais em seus quadros. A EBC hoje opera a TV Brasil, resultado da consolidação de três canais de TV federais (TVE-RJ, TVE-MA e TV Nacional de Brasília/Radiobrás), uma agência pública de notícias (Agência Brasil) e oito emissoras de rádio: Rádio Nacional AM do Rio de Janeiro, Rádio MEC AM (RJ), Rádio MEC FM (RJ), Rádio Nacional FM (Brasília),

Rádio Nacional AM (Brasília), Rádio MEC FM (Brasília), Rádio Nacional da Amazônia (Manaus) e Rádio Mesorregional Alto Solimões (Tabatinga-AM). Ademais, a EBC controla a TV NBR, com programação estatal de divulgação de atos do governo federal, o Canal Integración, TV por satélite com programação de emissoras parceiras de diversos países da América do Sul, além de prestar outros serviços ao governo federal por meio de sua unidade EBC Serviços.

Trata-se de uma empresa estatal, vinculada à Secretaria de Comunicação Social da Presidência da República, cujas decisões estratégicas competem ao Conselho de Administração, para posterior coordenação e execução a cargo da Diretoria Executiva. Sua estrutura é completada por um Conselho Curador, órgão consultivo e deliberativo composto por 22 membros, sendo quatro ministros de Estado, dois parlamentares, um representante dos funcionários da EBC, além de 15 representantes da sociedade civil (indicados pelo presidente da República, assim como o diretor-presidente e o diretor-geral da empresa). Cabe ao Conselho Curador deliberar sobre as diretrizes educativas, artísticas, culturais e informativas integrantes da política de comunicação propostas pela Diretoria Executiva da EBC, bem como sobre o planejamento anual, a linha editorial e a programação proposta, dentre outras funções. O Conselho Curador pode, ainda, deliberar, pela maioria absoluta de seus membros, quanto à imputação de voto de desconfiância aos membros da Diretoria Executiva, quando estes não cumprirem os objetivos definidos no Estatuto Social da EBC.

Em 2008, em seu primeiro ano de funcionamento, a EBC teve orçamento de cerca de R\$ 342 milhões, provenientes da reorientação das dotações destinadas à Radiobrás, empresa que incorporou. Para 2009, o orçamento ainda se baseia principalmente em aportes do Tesouro Nacional, prevendo-se o montante de R\$ 382 milhões, aproximadamente divididos em 25% para gastos com pessoal, 35% para investimentos e 40% para outros gastos de custeio^{xxviii}.

Escopo, método e fontes do estudo

Escopo - As linhas de investigação do levantamento

Considerando as limitações de tempo e recursos para o levantamento, bem como a pequena disponibilidade de agenda dos dirigentes das duas instituições envolvidas, optou-se por adotar apenas quatro linhas de investigação para o estudo.

A primeira indagava dos dirigentes das duas instituições sobre eventuais diferenças entre rádio e TV públicas e comerciais. Aqui se buscava entender que distinções eles enxergam entre os dois sistemas que, segundo a Constituição brasileira, devem ser complementares. Mais além, buscava-se averiguar se, na visão deles, essas diferenças concentram-se mais em algumas áreas (jornalismo, entretenimento, técnica etc.) que em outras.

Caso as respostas à primeira linha do inquérito indicassem a existência de diferenças (como, de resto, era esperado), ativava-se um segundo conjunto de questionamentos, agora voltados a identificar se há competências e habilidades também diferenciadas que precisariam ser desenvolvidas nos profissionais das empresas públicas de rádio e TV. Também aqui se buscava mapear quais seriam tais necessidades e onde elas se concentravam em maior número.

A terceira linha indagava sobre as demandas por qualificação profissional existentes nas duas instituições, em linha com as respostas anteriores. Aqui se buscava saber se os profissionais contratados no mercado já possuíam as competências e habilidades que as próprias instituições afirmavam ser necessárias para operar rádios e TVs públicas, se os cursos universitários e técnicos eram adequados para o desenvolvimento dessas competências e habilidades e quais delas eles julgavam mais urgentes e relevantes no momento para assegurar a qualidade de suas operações.

Por fim, a quarta linha consistia numa série de questões referentes às oportunidades e estratégias de qualificação e capacitação profissional existentes e/ou julgadas mais apropriadas pelas instituições, tendo em vista suas necessidades e condições de funcionamento. Aqui a intenção era descobrir como têm sido empreendidas atividades de qualificação e capacitação profissional, quais seus resultados, identificando estratégias e modelos mais adequados e custo-efetivos.

Metodologia e fontes do levantamento

Conforme orientação da Representação da UNESCO no Brasil, o levantamento deveria se basear em dois tipos de fontes: dirigentes das instituições de rádio e TV públicas selecionadas e seus documentos institucionais e executivos.

A metodologia consistiu basicamente em entrevistas semiestruturadas, de cerca de 90 minutos de duração, com os presidentes e alguns diretores das duas instituições, bem como no mapeamento e análise de documentos institucionais. Ao todo foram entrevistadas 11 pessoas na TV Cultura (incluindo o presidente do Conselho Curador e o diretor-presidente), e 17 na EBC (incluindo a diretora-presidente, o diretor-geral, o diretor executivo, além de outros diretores, gerentes e suas equipes). Vale ressaltar que também foram realizadas reuniões para validação das informações. Os resultados da pesquisa foram apresentados e validados pelos dirigentes máximos de ambas as organizações.

Poucos documentos institucionais foram fornecidos pela EBC e pela TV Cultura – concretamente, apenas um documento da EBC e dois da TV Cultura. Mesmo assim, no caso da EBC, o documento produzido é apenas uma proposta técnica e orçamentária de uma universidade para o desenvolvimento e execução de um curso de formação de profissionais em comunicação para televisão digital, não sendo, portanto, um documento institucional. Um dos documentos da TV Cultura, por sua vez, é uma proposta, ainda preliminar, de sistema de gestão e avaliação de desempenho dos profissionais da Fundação Padre Anchieta. O outro documento é um quadro com a indicação de cursos universitários, técnicos e de aperfeiçoamento em inúmeras áreas e temas, construído a partir da indicação das diversas diretorias da TV Cultura. Os sites dessas instituições não conseguiram suprir essa lacuna, pois pouco oferecem em termos de documentos institucionais e executivos. A ausência de documentos sobre os temas do levantamento certamente é reveladora de limitações institucionais tanto da EBC quanto da TV Cultura, como de resto concordou o presidente desta última, durante a reunião de apresentação dos resultados da pesquisa.

Conforme os termos de referência do estudo comissionado pela UNESCO, este artigo organiza e

analisa as informações colhidas nas entrevistas, tentando dar-lhes inteligibilidade ao mesmo tempo em que procura se manter fiel ao relatado pelos entrevistados. Para tanto, foi necessário adotar um procedimento simplificado para organizar as informações, dado que as entrevistas foram quase sempre individuais, e o objetivo final era apresentar um conjunto contendo as *principais demandas e necessidades de qualificação e capacitação profissional* e não *todas* as demandas e necessidades. Buscou-se identificar como *principais* as necessidades e demandas mais prevalentes entre os entrevistados, sempre considerando como de grande importância aquelas indicadas pelos máximos dirigentes das instituições. Por outro lado, foram desconsideradas demandas muito específicas (cursos de fonética para radialistas, treinamento para operação de câmera digital etc.), quando estas não puderam ser reclassificadas nos blocos maiores.

Na seção seguinte, são apresentados os principais resultados do estudo, agrupados em quatro grandes blocos, contendo as necessidades e demandas por qualificação, consideradas mais importantes pelos entrevistados e permeadas por análises próprias do pesquisador.

Necessidades e estratégias de qualificação e capacitação profissional na EBC e na TV Cultura – principais resultados do levantamento

Nesta seção são apresentadas e discutidas as principais demandas por qualificação e capacitação profissional mapeadas durante as entrevistas com dirigentes da Fundação Padre Anchieta e da Empresa Brasil de Comunicação, bem como as estratégias e modelos que eles apontam como os mais adequados para qualificar seus profissionais.

Antes de ingressar na discussão desses pontos, contudo, é apropriado expender alguns comentários iniciais sobre os resultados.

Primeiro, de modo geral, os dirigentes das duas instituições convergem em sua percepção sobre as áreas que impõem maiores desafios para suas operações e que são, portanto, aquelas para as quais deve ser voltada a maioria das iniciativas de qualificação profissional. Com efeito, essa convergência permitiu

que os resultados da pesquisa fossem agrupados em quatro grandes blocos, cada qual enfocando uma área-objeto de capacitação, dos quais somente um parece ser mais relevante para apenas uma das instituições. Trata-se do bloco, sobre novos negócios e geração de receitas, que foi ressaltado, sobretudo, pela TV Cultura, aparentemente porque a EBC tem orçamento “garantido” que cobre a totalidade das suas despesas.

Segundo, a despeito da convergência entre as instituições, dentro delas é clara a convivência de diretores com visões distintas sobre as funções e os desafios das organizações e, em alguns casos, até mesmo percepções diametralmente opostas entre os diretores e os presidentes. Há divergências sobre o que deve ser e fazer uma TV ou rádio pública, sobre as competências e habilidades necessárias para trabalhar nelas, bem como sobre aspectos mais específicos de programação, gestão e financiamento. Essas visões diferentes podem tanto ser um problema – à medida que dificultam o alinhamento interno em busca de objetivos institucionais – como um combustível para inovação. Nesse sentido, não são em si mesmas elementos positivos ou negativos, mas parece ser um dos fatores que explicam a enorme demanda por qualificação e capacitação profissional, enfocando o grande bloco de questões associadas aos limites e às possibilidades da radiodifusão pública.

Terceiro, dirigentes das duas instituições consultadas indicam problemas na legislação e nas práticas dos sindicatos como empecilhos adicionais para as estratégias de contratação e qualificação de seus funcionários. A legislação que regulamenta o exercício de várias profissões desempenhadas nas duas instituições, segundo eles, é defasada, não reflete as condições do mercado atual e as funções que precisam ser efetivamente executadas pelos profissionais. Por exemplo, enquanto no passado o processo de edição requeria diversos profissionais para executar atividades em cadeia, atualmente, com a tecnologia digital, apenas um profissional consegue realizar todas as atividades, mas a legislação ainda se baseia no modelo antigo, distinguindo e regulamentando profissões associadas a cada um dos passos da cadeia de edição analógica. Isso torna a contratação dos funcionários mais difícil e também sujeita as empresas a constan-

tes reclamações e eventuais processos dos sindicatos, para que o trabalho dos funcionários se adapte aos dispositivos legais.

Quarto, vários entrevistados afirmam que qualquer programa de qualificação e capacitação profissional deve ser parte de uma política mais ampla de recursos humanos. Essa percepção foi mais forte na TV Cultura que na EBC, mas ainda assim foi sublinhada nas duas instituições pesquisadas. Muito embora esta seja uma constatação natural, é importante mencionar as razões específicas pelas quais foi apontada a necessidade de construir ou revisar as políticas de recursos humanos das instituições. De um lado, porque os salários de alguns profissionais, sobretudo de áreas operacionais, tendem a ser baixos, obrigando-os a possuir outros empregos, normalmente em emissoras privadas. Isso faz com que sua dedicação e envolvimento com as emissoras públicas sejam diminuídos – ou, no mínimo, divididos –, principalmente porque, na visão dos entrevistados, não há mecanismos de avaliação de desempenho para os funcionários públicos. Mais além, os relativos baixos salários fazem com que profissionais experientes e capacitados ao longo dos anos de serviço, nas duas instituições, deixem-nas quando possuem habilidades e competências desejadas por grupos privados de rádio e TV. Assim, os entrevistados entendem que estratégias de capacitação devem ser associadas a objetivos mais amplos de gestão dos recursos humanos das instituições, incluindo mecanismos de avaliação de desempenho e planos de carreiras e salários que possibilitem ao menos diminuir o *gap* hoje existente em relação aos concorrentes privados.

Quinto, dirigentes de ambas as instituições concordam que, normalmente, o foco principal de qualificação profissional encontra-se nas áreas técnicas, ligadas ao conteúdo dos programas. Contudo, dados os desafios do processo de digitalização, afirmam que, na atual conjuntura, a capacitação em aspectos operacionais é de igual importância, não apenas porque adquiriram (ou estão em processo de aquisição de) equipamentos para transmissão digital, mas também porque não existe no mercado instituição capaz de fornecer treinamento para uso desses equipamentos, salvo as empresas fornecedoras. Em sua visão, o aparecimento de ofertas de capacitação ou treinamento

para operação desses equipamentos no mercado deve ainda demorar, pois nenhuma instituição formadora teria condições financeiras para adquiri-los neste momento, em função de seus custos elevados.

Por fim, convergem também em sua visão de que, de maneira geral, a formação dos profissionais, seja ela universitária ou técnica, é usualmente inadequada e não os prepara para enfrentar a realidade do trabalho nas empresas de comunicação. Há divergências, porém, no que se refere aos motivos dessa inadequação e aos mecanismos mais apropriados para o desenvolvimento das competências e habilidades de que necessitam as emissoras. Essas divergências encontram-se no interior das duas instituições.

Para alguns dirigentes, não é de se esperar, por exemplo, que jornalistas recém-formados tenham capacidade para o desempenho da profissão, porque *“jornalismo se aprende na redação”*, algo que se repetiria no caso de roteiristas: *“o problema aqui é que a cultura geral da sociedade decaiu sobremaneira, a escola, pública e privada, tem responsabilidade nisso junto com a família, de sorte que é cada vez mais difícil encontrar pessoas com o nível de conhecimento e sofisticação necessário para o desenvolvimento de bons roteiros, além de que os cursos existentes são ruins”*.

Para outros, inversamente, o problema está na baixa qualidade dos cursos, na falta de parâmetros para sua oferta e também nas políticas e procedimentos de contratação de funcionários por parte dessas instituições: *“os parâmetros do MEC e do Ministério do Trabalho para esses cursos são péssimos, defasados, alguns até refletindo a legislação que não faz mais sentido. O que é pior, com os salários que podemos pagar e a inexistência de planos que ofereçam uma visão clara das possibilidades de progressão na carreira na empresa, fica difícil competir com o mercado. E nosso pessoal de recursos humanos também não está preparado para identificar as competências de que precisamos. Então o profissional pode até ser contratado, mas, assim que ele tiver melhor oportunidade, ele vai sair”*.

Estabelecido esse pano de fundo do estudo, pode-se passar a apresentar e discutir os resultados, começando pelas principais áreas ou desafios que exigem das instituições esforços urgentes de qualifi-

cação e capacitação profissional, seguidas das estratégias ou atividades que elas entendem mais apropriadas para executá-los.

Principais demandas por qualificação e capacitação profissional

As principais demandas e necessidades de qualificação e capacitação profissional identificadas pela TV Cultura e pela EBC podem ser agrupadas em quatro grandes blocos, a saber:

- O que são e como se fazem rádio e TV públicas?
- Desafios técnicos e operacionais da digitalização
- Gestão pública de empresas de comunicação
- Desenvolvimento de negócios e geração de receitas

Como se pode ver, os blocos não indicam objetos específicos de capacitação, mas antes revelam grandes desafios institucionais e organizacionais, para cuja superação as duas instituições entendem ser fundamental desenvolver e/ou aperfeiçoar as competências e habilidades de seus colaboradores internos. No âmbito de cada bloco, distribuem-se temas e áreas mais específicos para as quais atividades de capacitação são demandadas.

O que é e como se faz TV pública?

A maior preocupação relatada por dirigentes da TV Cultura e da EBC refere-se exatamente ao seu campo de atuação. Para eles, não é claro o limite que separa a comunicação pública da comercial. Em verdade, como indicado anteriormente, há visões divergentes dentro das próprias equipes. Essas visões parecem reverberar um amplo debate nacional no qual nem mesmo organizações representativas do setor conseguem concordar com o conceito teórico e suas derivações operacionais para a radiodifusão pública. Com efeito, recente processo de discussão nacional sobre as TVs públicas, registrado em dois volumes publicados pelo governo federal, logrou certo consenso apenas em termos de princípios, mas resultou em grandes divergências em termos de ação. Assim, por exemplo, para alguns, a TV pública não pode se dedicar ao entretenimento. Para outros, contudo, é possível aliar entretenimento com democratização da cultura e objetivos educacionais^{xxix}. Mas como pode ser bem-sucedida uma instituição se ela sequer sabe qual seu campo de atuação, se não

conhece (ou define) os limites e possibilidades de suas ações e, portanto, não consegue alinhar seus profissionais no sentido de alcançar objetivos claramente estabelecidos a partir disso?

São essas perguntas as que se fazem muitos dos dirigentes entrevistados. Por exemplo, para o diretor-presidente da TV Cultura, uma das razões encontra-se no fato de que, no Brasil, a TV comercial teve início antes da TV pública, diferentemente do que ocorreu na maior parte dos países da Europa Ocidental, nos quais o modelo de radiodifusão pública é geralmente considerado mais bem-sucedido. Mais além, logo que criadas no Brasil, as TVs públicas ficaram sob o jugo de um regime autoritário que se estendeu por mais de 20 anos e que, como costuma ocorrer nesses regimes, utilizou as ferramentas de comunicação em seu próprio benefício, sempre sob o crivo da censura, comprometendo ainda mais o desenvolvimento da PSB nacional. No caso da TV Cultura, por exemplo, ainda segundo seu diretor-presidente, criou-se uma TV moldada no modelo da BBC, mas que não possui o mesmo modelo de financiamento da rede britânica – em outras palavras, uma receita de insucesso.

A própria tensão entre *governamental* e *público* se faz sentir nas duas organizações e influencia suas decisões. Por exemplo, alguns argumentam que, na prática, pouco útil é a distinção entre TV estatal (como a TV NBR que apenas divulga atos do governo federal) e TV pública (como seriam, supostamente, a TV Brasil e a TV Cultura) – afinal, ambas dependem do mesmo Tesouro (estadual ou federal) para financiar suas operações e, nesse sentido, têm sua autonomia limitada praticamente nos mesmos moldes em que estão tolhidas em sua independência as TVs comerciais, em função dos interesses dos anunciantes. De resto, ainda existem TVs universitárias e canais comunitários, o que ajuda a tornar ainda mais povoado – e complexo – o campo de atuação. Mesmo assim, afirmam que hoje existe espaço para travar esse debate nos níveis de direção das empresas de PSB, mas não nos níveis operacionais.

Conceituar a radiodifusão pública no Brasil, derivar desse conceito definições e diretrizes operacionais, e as refletir em sua programação e todos os seus profissionais incorporá-las, esta seria a demanda mais urgente no sentido de qualificar os funcionários

dessas organizações. Conceitos e diretrizes operacionais da radiodifusão pública forneceriam então o pano de fundo com o qual seriam desenvolvidas atividades de capacitação para jornalistas, roteiristas, programadores, editores, operadores de vídeo etc.

Como afirmou um diretor da TV Brasil, “*A comunicação pública está tão contaminada pelo mainstream comercial que nem mesmo o mais independente e inovador dos criadores da TV Brasil consegue se distanciar dessas influências*”. Trata-se de um ponto digno de nota, tanto mais porque um dos elementos mais presentes em todas as entrevistas realizadas foram as constantes menções à TV Globo. Como apontado nas seções iniciais deste artigo, as Organizações Globo gozam de uma liderança confortável no mercado de TV no Brasil, mas não deixa de ser, no mínimo, merecedor de registro o fato de que o modelo com o qual se comparam os dirigentes das duas principais TVs públicas do Brasil seja exatamente a principal TV comercial (e não outras TVs públicas de sucesso, no país ou alhures). Em geral, segundo os entrevistados, a TV Globo é objeto de admiração por suas qualidades técnicas e operacionais, mas altamente criticada pela qualidade de seu jornalismo e de sua programação de entretenimento. De qualquer maneira, realmente parece difícil se distanciar de sua influência no Brasil, e não apenas para os criadores, mas também para os dirigentes da TV Cultura e da EBC (muitos dos quais com passagem pelas Organizações Globo ao longo de sua carreira profissional).

Há várias zonas de sombra entre o que se pode e o que não se pode fazer na TV pública: não se faz telenovela, não se faz humor, mas a TV Cultura, por exemplo, anunciou que faria um *reality show*. Em termos de conteúdos, portanto, alguns de seus dirigentes apontam necessidades de atualização e desenvolvimento de competências nesses gêneros nos quais a TV pública não comumente atua. “*Sabemos fazer documentários, sabemos fazer programação infantil, mas não sabemos fazer telenovela, então se tivermos que fazer uma, isso demandará capacitação*”.

Mas a dificuldade em estabelecer os limites e possibilidades da TV pública também é função da conjuntura. Como afirmaram vários entrevistados, num ambiente de rápidas mudanças tecnológicas, com multiplicação e integração de mídias, num contexto

de um país com uma democracia consolidada, em processo de desenvolvimento econômico, mas ainda marcado por enormes desigualdades, e de transição demográfica, vários elementos precisam ser levados em consideração para decidir como posicionar a comunicação pública.

Em síntese, para os dirigentes das principais instituições públicas de radiodifusão do Brasil, a área que mais requer esforços de qualificação e alinhamento de seus profissionais é exatamente a definição – conceitual e operacional – do que venha a ser seu campo de atuação. Trata-se de uma posição inquestionável – afinal, se o campo de atuação não está delimitado e não é compreendido por todos os seus profissionais, então dificilmente elas poderão alcançar sucesso, até porque não teriam como mensurá-lo.

Desafios técnicos e operacionais da digitalização

A seção anterior já mencionou superficialmente a preocupação que os dirigentes da TV Cultura e da EBC têm com o processo de digitalização em que ambas estão imersas. As duas instituições enxergam a transição para a TV digital tanto como um risco como uma oportunidade. No entanto, há visões completamente antagônicas sobre os efeitos que a digitalização terá sobre os profissionais que atuam com radiodifusão pública. De um lado, há aqueles que entendem que as novas mídias exigirão profissionais com competências e habilidades muito diferentes das atualmente exigidas, por exemplo, de um repórter ou de um roteirista. De outro, há os que pensam que novas mídias, novos formatos e novos processos jamais alterarão a função dos responsáveis por gerar conteúdos. O único ponto de convergência entre essas posições opostas diz respeito à premência com a qual o domínio das novas tecnologias e mídias deve ser tratado em suas instituições, pois eles julgam que, caso elas não as dominem, sua posição em relação às concorrentes comerciais será adicionalmente prejudicada, comprometendo inclusive a existência das duas organizações no futuro próximo.

Três grandes áreas de qualificação profissional avultam nas entrevistas e, de fato, parecem corresponder aos maiores desafios enfrentados por grupos de comunicação por rádio e TV em todo o mundo, sejam eles comerciais ou privados.

Primeiro, o treinamento para utilização dos novos equipamentos. Tanto TV Cultura quanto EBC adquiri-

ram ou estão em processo de aquisição de equipamentos para produção e transmissão digital, desde câmeras até grandes transmissores. Há necessidade de capacitação, sobretudo na visão da TV Cultura, até mesmo para definir o que deve ou não ser adquirido – ali foi necessário reverter um processo de compra, porque ele entregaria equipamentos pouco adequados ao modelo de TV digital operado no Brasil. O problema aqui é de três ordens: i) os cursos de formação ou treinamento técnico-operacional no Brasil não possuem tais equipamentos e não têm condições de oferecer treinamento para sua utilização (e, possivelmente, não as terão por algum tempo, em função dos altos custos); ii) os fornecedores dos equipamentos oferecem apenas treinamento básico (quando o fazem); e iii) os profissionais precisam rapidamente aprender a operá-los, pois tanto a TV Cultura quanto a EBC já iniciaram transmissões digitais. Nesse particular, portanto, entendem que será necessário gerar processos internos, *in-house*, de capacitação dos profissionais, algo que poderia ser estendido a funcionários de outras TVs públicas e comerciais, também envolvidas com a transição digital.

Segundo, a produção e a transmissão de conteúdos, sejam eles jornalísticos, educacionais ou de entretenimento, deverão ser revistas à luz da digitalização e dos processos concomitantes de multiplicação e integração de mídias. Nesse campo, diversas áreas precisarão ter seus profissionais atualizados e capacitados, desde roteiristas e produtores, passando por iluminadores e captadores de vídeo e chegando a repórteres e editores. Quais gêneros são mais adequados para Web TV? Qual a linguagem? Quais os limites para notícias jornalísticas enviadas para celulares? Como transferir modelos razoavelmente bem-sucedidos, como a programação infantil das duas organizações, para outras mídias? Como um roteirista acostumado a pensar em longos capítulos pode se adaptar para escrever pequenos capítulos em formato altamente dinâmico? Como cenário, iluminação e captação de imagem e som devem ser ajustados para diferentes tipos de mídia? Como um repórter acostumado a produzir sua matéria e enviá-la para o processo de edição na redação deverá ser capacitado para produzir diferentes matérias para mídias distintas, editá-las e transmiti-las digitalmente? Quais competências e habilidades

precisarão ser desenvolvidas para enfrentar essas questões? Essas são algumas das perguntas para as quais os dirigentes das duas instituições ainda não têm respostas. Segundo eles, superar esses desafios requererá um processo de “tentativa e erro”, que, no entanto, deverá ser complementado com atividades de contínua qualificação dos profissionais atuais e com a contratação de colaboradores que já possuam as competências e habilidades tidas como necessárias.

A terceira grande área na qual qualificação profissional parece fundamental para enfrentar os desafios da digitalização é a de concepção e operação de funções de interatividade da TV digital. Trata-se de uma área na qual existem várias opiniões divergentes dentro das duas instituições selecionadas para o estudo – não há concordância sobre o que é interatividade, sobre como ela pode ser aplicada e que efeito ou importância teria para as operações da TV. De resto, sequer há definições legais ou modelos de interatividade no Brasil. Mas há convergência no que se refere ao atual despreparo, inclusive para responder às dúvidas existentes. Mais além, os entrevistados mais interessados em interatividade julgaram que esse é um campo onde as organizações brasileiras precisarão inovar, porque os países desenvolvidos têm poucos incentivos para nele se aprofundar, dada a alta penetração da internet naquelas sociedades. Em países como o Brasil, com efeito, é a TV que tem grande penetração e, de fato, modelos de interatividade podem ser desenhados para diversas aplicações, como ensino a distância e prestação de serviços públicos – algo que poderia facilmente se adequar à agenda de instituições públicas de rádio e TV.

Gestão pública de empresas de comunicação

O terceiro grande bloco que agrega necessidades de qualificação profissional é o de gestão das próprias instituições. Aqui, na prática, confundem-se atividades de qualificação e capacitação profissional com ações de desenvolvimento institucional. Afinal, pouco plausível seria capacitar profissionais para gerenciar instituições públicas de comunicação, se o modelo de gestão não estivesse previamente desenvolvido. De qualquer forma, e é por isso que este bloco se insere como um dos principais resultados de nosso estudo, dirigentes das duas instituições afirmam que não é possível esperar a conclusão de um processo

(desenho de modelos de gestão) para iniciar o outro (qualificação profissional para operar esses modelos). Trata-se de um ponto válido e que remete à possibilidade de que esses modelos de gestão venham a ser desenvolvidos internamente, ainda que com apoio de consultorias externas.

Neste bloco foram identificadas algumas áreas ligadas ao modelo de gestão para as quais precisam ser desenvolvidas competências e habilidades dos profissionais que trabalham na TV Cultura e na Empresa Brasil de Comunicação.

Uma delas é a área de avaliação de desempenho. Aqui entram, por exemplo, aspectos mais gerais da política de recursos humanos: como medir o desempenho dos profissionais, até para definir quais tipos de capacitação eles requerem? As funções de cada um terão competências e habilidades previamente definidas? Serão utilizados modelos de avaliação meramente quantitativos? A avaliação será externa ou interna? Adotará mecanismos de avaliação 360 (todos avaliando todos) ou hierárquica? No caso da TV Brasil, como lidar com profissionais vindos de instituições diferentes, com vínculos contratuais e profissionais distintos? Ao fim e ao cabo, trata-se nesta área de lidar com um problema comum ao setor público: como adotar a lógica comercial de produtividade e desempenho em empresas governamentais compostas por funcionários públicos com virtual estabilidade empregatícia?

Mas também será necessário lidar com dimensões institucionais mais amplas – como medir o desempenho de uma TV financiada com recursos orçamentários governamentais que não tem índices de audiência no topo de suas preocupações? Como aplicar modelos bem-sucedidos da área privada na área governamental? Fica óbvio que, necessariamente, precisarão ser desenvolvidos indicadores gerenciais específicos que meçam os resultados das instituições e informem seus dirigentes sobre o nível geral de seu desempenho. Nesse sentido, a TV Cultura contratou o Núcleo de Estudos de Políticas Públicas, da Universidade Estadual de Campinas (Unicamp), para desenvolver um conjunto de indicadores de desempenho para suas operações, algo que deveria ser objeto de acompanhamento e apoio da UNESCO no âmbito das tratativas para possível cooperação tanto com a TV Cultura quanto com a EBC.

Atividades de capacitação também precisarão ser desenvolvidas para assegurar que dirigentes e demais colaboradores internos dessas instituições possam replicar internamente os princípios de transparência e compromisso democrático que alegam estar no centro da radiodifusão pública. Afinal, conforme apontam curiosamente dois dirigentes, um da EBC e outro da TV Cultura,

“se a TV é democrática, a sua gestão também deve ser; se a TV tem que ser transparente e discutir inclusive problemas do governo que a financia, então a gestão da empresa precisa fazer o mesmo internamente”.

O desafio neste bloco passa também por lidar com limitações próprias dos modelos institucionais e de financiamento das duas organizações, influenciados por ciclos políticos, preferências pessoais na composição das equipes, atribuições e competências das instâncias que compõem suas estruturas administrativas etc. Foram ainda indicadas necessidades de capacitação para os profissionais que lidam com atividades de aquisições (legislação de compras etc.) e jurídicas (direito administrativo).

Desenvolvimento de negócios e geração de receitas

Por fim, mas certamente não menos importante, dirigentes das duas instituições reiteraram, diversas vezes, a importância de desenvolver competências para o desenvolvimento de novos negócios, com vistas a gerar receitas próprias para financiar as operações da TV Cultura e da EBC.

Ambas as instituições têm liberdade para produzir e vender serviços e produtos, e de fato já o fazem. Por exemplo, a TV Cultura é a produtora da TV Justiça (federal), enquanto a EBC possui uma diretoria exclusiva para serviços, prestados ao governo federal. Mas ambas – ainda que, conforme dissemos, esta seja uma preocupação mais visível na TV Cultura – entendem que crescentemente precisarão gerar recursos próprios para assegurar a manutenção de suas atividades e os patamares de investimento necessários para que se mantenham competitivas, sem correr o risco de entrar na mesma rota de defasagem tecnológica que viveram no passado.

As equipes, então, precisarão ser capacitadas em desenho de modelos de negócio, modelagem e avaliação de viabilidade técnica e econômica de projetos, prospecção de clientes, vendas e pós-vendas, *marke-*

ting e negociação. Os entrevistados também apontam a necessidade de capacitar os profissionais que hoje atuam como *commission editors*, isto é, aqueles responsáveis por prospectar produtos no mercado para aquisição pelas instituições, tais como programas, roteiros etc.

Quaisquer atividades de capacitação nessas áreas precisarão estar alinhadas com os blocos anteriores, porque novos negócios precisarão estar em harmonia com a missão e os limites de atuação da TV pública na concepção de cada instituição, bem como requererão, quer como insumo, quer como estratégia, definições sobre o grau e o rumo da transição digital das duas organizações, além, é claro, de responderem às metas associadas aos indicadores que mensurarão o desempenho institucional.

Estratégias e modelos de qualificação e capacitação profissional

Como já apontado, dirigentes da EBC e da TV Cultura geralmente concordam que a formação técnica ou universitária é inadequada e que os profissionais que contratam no mercado, sobretudo aqueles com pequena experiência profissional prévia, não possuem as competências e habilidades necessárias para o desempenho das funções exigidas pela produção de rádio e TV, seja ela operacional ou de produção de conteúdos.

Mais além, eles concordam que dificilmente esse cenário mudará no curto prazo. Destarte, tendem a considerar que as próprias instituições é que precisam desenvolver estratégias e programas de qualificação e capacitação para seus profissionais. Isso não necessariamente significa agir sozinhas – em alguns casos, por exemplo, seria possível contratar programas *taylor-made* de qualificação junto a instituições formadoras ou desenvolver parcerias com outras emissoras que possuam programas próprios de capacitação e treinamento.

Quatro estratégias ou modelos de capacitação e qualificação profissional foram mais prevalentes nas entrevistas. Elas são apresentadas aqui para que eventualmente sejam objeto do diálogo futuro da UNESCO com representantes das duas instituições, com vistas à cooperação internacional nesta área – o mesmo raciocínio podendo ser aplicado a outras emissoras do campo público.

A primeira seria o desenvolvimento de instâncias internas de qualificação e capacitação profissional. Dadas as deficiências das instituições formadoras e as necessidades particulares da rádio e TV públicas, seria necessário construir mecanismos institucionais próprios para assegurar que os profissionais da TV Cultura e da EBC desenvolvam as competências e habilidades de que elas necessitam e também auxiliem na disseminação dos conceitos e diretrizes da comunicação pública entre os profissionais. O exemplo do BBC College (ainda em estágio inicial de construção) é conhecido de alguns dirigentes e foi apontado como uma estratégia bastante adequada, mas aparentemente pouco viável em função da ausência de recursos financeiros. Uma alternativa discutida foi a criação de um instituto independente, voltado para qualificar e capacitar profissionais de todas as instituições públicas de rádio e TV do Brasil, que se financiaria com contribuições dessas organizações e também com a venda dos seus cursos.

Uma segunda alternativa está na contratação de instituições formadoras para desenvolverem e oferecerem, de maneira regular, cursos de qualificação, capacitação e aperfeiçoamento profissional nas áreas em que hoje não existam cursos de qualidade. Usualmente, essa foi uma estratégia vista como mais rápida e eventualmente menos dispendiosa, mas que ainda assim poderia esbarrar em falta de recursos, o que a tornaria instável ao longo do tempo. Ademais, trata-se de um mecanismo muito sujeito a influências de todos os tipos, desde o desenho do curso (que poderia ser enviesado para refletir visões particulares de um ou outro dirigente momentâneo) até a seleção dos profissionais que o atenderiam.

Uma terceira estratégia seria a formalização de acordos com outras emissoras, públicas e privadas, para oferecer intercâmbio de profissionais na forma de estágios temporários para que possam conhecer outras realidades, se apropriar de conhecimentos, técnicas e procedimentos exitosos e, assim, disseminar boas práticas entre as instituições que compõem o sistema público brasileiro de comunicação. Trata-se de um mecanismo visto como altamente custo-efetivo e que atualmente é pouco explorado, mas que poderia reverter em resultados concretos, em pouco tempo, para as duas instituições.

A quarta estratégia, diretamente derivada da percepção daqueles dirigentes que creem que as competências e habilidades só podem mesmo ser desenvolvidas por meio de *on-the-job training*, encontra-se na replicação de bem-sucedidos modelos de programas-estágio, como o *Profissão Repórter*, ancorado pelo jornalista Caco Barcellos, e o *Jovem Jornalista*, adotado no passado pela extinta Radiobrás. Esses programas-estágio poderiam, na visão de alguns dos entrevistados, serem vistos como ações socialmente responsáveis dessas instituições, por estarem voltados à iniciação laboral de jovens. Dessa maneira, além de qualificarem profissionais para as duas organizações, ainda se reverteriam em fatores de reforço do caráter *público* das emissoras.

Mais pontualmente, nas discussões travadas no âmbito da TV Cultura, tratou-se de proposta preliminar para um projeto de cooperação voltado para o desenvolvimento de uma “escola de cenografia física e virtual”, uma fábrica-escola de cenários, nos moldes da existente na CBC canadense.

Por fim, também se aventou a possibilidade de estudar parceria com a UNIVERSIA-TV, da Universidade Federal de São Paulo, que retransmite cursos da Universidade de São Paulo, da Universidade Estadual de Campinas e da Universidade do Estado de São Paulo e que poderia se tornar o embrião de uma universidade corporativa da TV Cultura ou, ao menos, canal para qualificar seus profissionais em cooperação com aquelas universidades, nas linhas de um modelo de subcontratação externa de instituições formadoras.

Considerações finais

Com este levantamento foi possível identificar as principais áreas necessitadas de qualificação e capacitação profissional na EBC e na TV Cultura. Talvez o resultado mais surpreendente da pesquisa seja o fato de que as duas organizações requerem qualificação profissional em temas mais voltados mais do que cursos de formação acadêmica ou treinamentos específicos, a pesquisa demonstrou, de maneira até surpreendente, que as duas instituições requerem apoio, sobretudo, para definir alguns elementos centrais de seu campo de atuação e também para desenhar e implantar modelos condizentes com as definições. Em outras palavras, elas necessitam de auxílio para processos

mais amplos de desenvolvimento institucional e não apenas capacitações pontuais. Nesse sentido, tais resultados se alinham ao que afirmou o próprio diretor-presidente da TV Cultura na reunião de apresentação dos resultados da pesquisa: a despeito da multiplicidade de modelos de PSB existentes no mundo, quase todos se encontram em crise, sobretudo em função da multiplicação das mídias e do rareamento do financiamento.

Durante as reuniões de apresentação dos resultados, não houve reparos senão pontuais aos achados ou à metodologia da pesquisa, validando assim suas conclusões. Ademais, tanto a presidente da EBC quanto o diretor-presidente da TV Cultura, juntamente com os outros dirigentes dessas emissoras, afirmaram que uma real possibilidade de cooperação da UNESCO se dará na promoção de conferências e seminários sobre os desafios da comunicação pública no Brasil, tratando do primeiro e mais relevante desafio apresentado pelas duas organizações: *o que é e como se faz comunicação pública?* Mais além, e ainda nessa linha, as duas organizações citaram a criação de um Instituto da TV Pública, uma organização privada e sem fins lucrativos que reunirá expoentes da comunicação pública no país com o fito de promover o seu desenvolvimento. Sugere-se, pois, que a UNESCO acompanhe a criação dessa instituição e busque dela se aproximar para articular em torno dela propostas de cooperação que possam ir além das duas organizações aqui pesquisadas e possam alcançar também as dezenas de outras que conformam o campo da radiodifusão pública brasileira.

Com os dirigentes da TV Cultura se discutiu, na reunião final, proposta de desenvolvimento de um modelo interno de qualificação e capacitação profissional, iniciado como departamento e que se poderia desenvolver até chegar ao nível de uma universidade corporativa. Entendem os seus dirigentes que essa poderia ser uma oportunidade de ter um braço de formação televisiva em São Paulo que, além de qualificar seus profissionais, pudesse se tornar uma fonte de recursos. Reflexão semelhante teve lugar com a equipe da EBC.

A UNESCO coloca em relevo a centralidade da diversidade das empresas de comunicação na composição dos sistemas de mídia das nações. Um sis-

tema azeitado deve contar com sólidas corporações privadas, públicas e comunitárias. Sem embargo, a mera existência de sistemas complementares não é garantia de que as mídias estarão cumprindo seu papel no aprofundamento da democracia e na promoção, proteção e garantia dos direitos humanos, inclusive das liberdades de expressão e de imprensa.

O fortalecimento dos profissionais da comunicação, sobretudo dos jornalistas, que são a coluna vertebral de uma mídia independente, plural e diversificada, constitui questão-chave no desenvolvimento da mídia. O tema é ainda mais premente em um contexto de profundas mudanças nos sistemas de comunicação contemporâneos; transformações que colocam o tema da qualidade da produção midiática no topo da agenda do setor. As corporações públicas de radiodifusão nascem, por definição, embebidas de um especial compromisso com a efetiva, eficaz e eficiente garantia do direito à informação; sendo que, novamente, a qualificação dos homens e mulheres que, cotidianamente, fazem chegar aos lares de milhões de cidadãos e cidadãs a TV e o rádio nosso de cada dia ocupa posição estratégica.

O presente estudo buscou apontar caminhos possíveis para que sejam intensificadas as políticas de fortalecimento do capital humano das duas principais corporações de radiodifusão pública em operação no Brasil, salientando as intersecções que poderão ter lugar em uma eventual cooperação técnica internacional com a UNESCO.

ANEXO I

Lista de Entrevistados

Fundação Padre Anchieta

Carlos Wagner La-Bella

Diretor de Prestação de Serviços

Fernando José de Almeida

Diretor Vice-Presidente

Gabriel Priolli

Coordenador de Núcleos de Conteúdo e Qualidade

Jorge da Cunha Lima

Presidente do Conselho Curador

José Chaves Felipe de Oliveira

Diretor de Engenharia

Marcelo Amiky

Diretor de Produção

Paulo Markun

Diretor-Presidente

Ricardo Mucci

Coordenador de Novos Negócios

Tane Ymayo

Gerente de Recursos Humanos

Toninho Neves

Coordenador do Núcleo de Jornalismo

EBC

Eurico Tavares e equipe da Diretoria de Jornalismo

José Roberto Garcez e Helenise Brant

Diretoria de Serviços

Leopoldo Nunes e equipe da Diretoria de Programas e Conteúdos

Monica Gill

Assessoria Especial da Presidência

Orlando Guilhon e equipe da

Superintendência de Rádio

Paulo Rufino

Diretor-Geral da EBC

Ricardo Collar

Secretário-Executivo

Roberto Gontijo e equipe da Diretoria de Suporte

Tereza Cruvinel

Diretora-Presidente

Referências

- i. Por razões estilísticas e de restrição de espaço deste documento, doravante TV Cultura e EBC serão usadas para se referir, respectivamente, a todas as emissoras associadas à Fundação Padre Anchieta e à Empresa Brasil de Comunicação. Quando necessário, serão feitas menções específicas a uma ou outra das emissoras que compõem esses grupos.
- ii. UNESCO. *Portal*. Disponível em: <http://portal.unesco.org/es/ev.php-URL_ID=6406&URL_DO=DO_TOPIC&URL_SECTION=201.html>. Acesso em: 28 jun. 2009.
- iii. UNESCO. *Marco estratégico para a UNESCO no Brasil*. Brasília: UNESCO, 2006. p. 56. Disponível em: <<http://unesdoc.unesco.org/images/0014/001475/147544por.pdf>>.
- iv. UNESCO. *Portal*. Disponível em: <http://portal.unesco.org/ci/en/ev.php-URL_ID=1525&URL_DO=DO_TOPIC&URL_SECTION=201.html>. Acesso em: 28 jun. 2009.
- v. UNESCO. *Portal*. Disponível em: <http://portal.unesco.org/ci/en/ev.php-URL_ID=1525&URL_DO=DO_TOPIC&URL_SECTION=201.html>. Acesso em: 28 jun. 2009.
- vi. ITU. *Model – Public Service Broadcasting Law and Aspects of Regulating Commercial Broadcasting*. Genebra: BDT/ITU; Paris, UNESCO, 1999.
- vii. UNESCO. *Model Curricula for Journalism Education*. Paris: UNESCO, 2007. (UNESCO series on journalism education). Disponível em: <<http://unesdoc.unesco.org/images/0015/001512/151209e.pdf>>.
- viii. MENDEL, T. *Public Service Broadcasting: a comparative legal survey*. Kuala Lumpur: UNESCO, Asia Pacific Institute for Broadcasting Development, 2000. Disponível em: <http://www.amarc.org/documents/articles/PSB_legal_survey_Toby_Mendel_Barticle.pdf>.
- ix. UNESCO. *Media Development Indicators: a framework for assessing media development*. Paris: UNESCO, 2008. Disponível em: <<http://unesdoc.unesco.org/images/0016/001631/163102e.pdf>>. Também disponível em português em: <<http://unesdoc.unesco.org/images/0016/001631/163102por.pdf>>.
- x. Dados financeiros extraídos de: IMF. *World Economic Outlook Database*. New York: International Monetary Fund, Apr. 2009. Disponível em: <<http://www.imf.org/external/pubs/ft/weo/2009/01/weodata/index.aspx>>. Dados populacionais extraídos de: IBGE. *Population Clock*. Rio de Janeiro: Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, 2009. Disponível em: <www.ibge.gov.br>. Acesso em: 03 mai. 2009.
- xi. PNUD. *Relatório de desenvolvimento humano, 2007-2008: combater as alterações climáticas; solidariedade humana num mundo dividido*. Coimbra, Portugal: PNUD, IPAD, 2007. Disponível em: <http://hdr.undp.org/en/media/HDR_20072008_PT_complete.pdf>.
- xii. IPEA. *Objetivos de desenvolvimento do milênio: relatório nacional de acompanhamento*. Brasília: Instituto Nacional de Pesquisas Econômicas/Secretaria-Geral da Presidência da República, 2007. p. 26-27.
- xiii. IBGE. *Contas regionais do Brasil, 2003-2006*. Rio de Janeiro: Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, 2008.
- xiv. IBGE. *Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios - PNAD, 2007*. Rio de Janeiro: Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, 2007.
- xv. Dados coletados em: ANJ. *Circulação diária*. Brasília: Associação Nacional de Jornais. Disponível em: <<http://www.anj.org.br/a-industria-jornalistica/jornais-no-brasil/circulacao-diaria/>>. Acesso em: 03 mai. 2009.
- xvi. Dados consultados em: GRUPO DE MÍDIA SÃO PAULO. *Auwe digital: mercado & demografia*. Disponível em: <<http://www.gm.org.br/novosite/midia/mercado.asp>>. Acesso em: 29 abr. 2009.
- xvii. ANATEL. *Dados estatísticos dos serviços de TV por assinatura, março de 2009*. Brasília: ANATEL, 2009.
- xviii. Dados consultados em: GRUPO DE MÍDIA SÃO PAULO. *Auwe digital: TV por assinatura*. Disponível em: <http://www.gm.org.br/novosite/midia/tv_assinatura.asp>. Acesso em: 29 abr. 2009.
- xix. Dados consultados em: GRUPO DE MÍDIA SÃO PAULO. *Auwe digital: televisão*. Disponível em: <<http://www.gm.org.br/novosite/midia/televisao.asp>>. Acesso em: 29 abr. 2009.
- xx. BUCCI, E. A audiência na TV Cultura. *O Estado de São Paulo*, p. 3, 30 mar. 2009.
- xxi. Ver FERNANDES, B. Presidente da TV Brasil vê audiência satisfatória. *Terra Magazine*, 2 dez. 2008. Disponível em: <<http://terramagazine.terra.com.br/interna/0,,O1367132-E16584,00-Presidente+da+TV+Brasil+ve+audiencia+satisfatoria.html>>.
- xxii. AZEVEDO, L. C. *No tempo do rádio: radiodifusão e cotidiano no Brasil, 1923-1960*. 2002. Tese (Doutorado) – Universidade Federal Fluminense, Niterói, Rio de Janeiro. (mimeo).
- xxiii. PIERANTI, O.; ZOUAIN, D. O empresariado e a radiodifusão: a legislação como instrumento para a definição pactuada e para a confirmação da estrutura de poder local. *Comunicação & Política*, v. 25, n.3, p. 49-74, 2006.
- xxiv. Idem.
- xxv. CARMONA, B. A marca da TV Pública. In: BRASIL. Ministério da Cultura. *I Fórum Nacional de TVs Públicas: diagnóstico do campo público de televisão*. Brasília: MinC, 2006. (Caderno de debates; 1). p. 21-26.
- xxvi. Dados disponíveis no site da TV Cultura, acessado em 23 de abril de 2009: http://www2.tvcultura.com.br/captacao/tv_cobertura.asp
- xxvii. BUCCI. *Idem*.
- xxviii. Dados constantes do site da EBC, acessado em 25 de abril de 2009: <http://www.ebc.com.br/empresa/orcamento>
- xxix. BRASIL. Ministério da Cultura. *I Fórum Nacional de TVs Públicas: diagnóstico do campo público de televisão*. Brasília: MinC, 2006. (Caderno de debates; 1). Ver também: BRASIL. Ministério da Cultura. *I Fórum Nacional de TVs Públicas: relatórios dos grupos temáticos de trabalho*. Brasília: MinC, 2006. (Caderno de debates; 2).



Organização
das Nações Unidas
para a Educação,
a Ciência e a Cultura

Representação no Brasil

www.unesco.org.br/brasil

- SAUS Quadra 5 - Bloco H - Lote 6 SA
- Ed. CNPq/IBICT/UNESCO - 9º andar
- 70070-912 - Brasília - DF - Brasil
- Caixa Postal 08559
- Tel.: + 55 (61) 2106 3511
- Fax: + 55 (61) 2106 3697