

**FUNDAÇÃO CARMÉLIA MARIA DE SOUZA DE CULTURA E
COMUNICAÇÃO PÚBLICA**

**Planejamento Estratégico
Projeto Fundação Carmélia 2026**

VITÓRIA/ES, 05 DE AGOSTO DE 2024.

Sumário

1. EQUIPE GESTORA	2
1.1. Conselho Curador	2
1.2. Conselho Fiscal	3
1.3. Diretoria	3
1.4. Comitê de Planejamento	3
2. INTRODUÇÃO	4
3. CONTEXTUALIZAÇÃO	6
3.1. Produção de Conteúdo Audiovisual	7
3.2. Rádio ES	10
3.3. Mídias Digitais	11
3.4. Teatro Carmélia	12
3.5. Captação de Recursos	13
4. A CONSTRUÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	14
4.1. Etapa 1 – Análise do Contexto Interno e Externo	15
4.2. Etapa 2 – Identidade Fundação Carmélia	15
4.3. Etapa 3 – Diretrizes Estratégicas	15
4.4. Etapa 4 - Iniciativas Estratégicas (Projetos e Ações)	16
5. MODELO DE GESTÃO	17
6. PLANO ESTRATÉGICO FUNDAÇÃO CARMÉLIA 2026	19
6.1. Identidade Fundação Carmélia	19
6.1.1. Missão	19
6.1.2. Visão	19
6.1.3. Valores	19
6.2. Mapa Estratégico	20
6.2.1. Detalhamento Estratégico	20
7. GOVERNANÇA	23
8. CONCLUSÃO	24

1. EQUIPE GESTORA

1.1. Conselho Curador

Superintendência Estadual de Comunicação Social - SECOM

- Flávia Regina Dallapicola Teixeira Mignoni (titular)
- Raphael Pereira de Assis Marques (suplente)

Secretaria de Estado da Cultura - SECULT

- Fabrício Noronha Fernandes (titular)
- Carolina Ruas Palomares (suplente)

Secretaria de Estado do Governo - SEG

- Paulo Mendes de Oliveira Lopes (titular)
- Priscila Cavali de Macedo (suplente)

Secretaria de Estado de Gestão e Recursos Humanos - SEGER

- Marcelo Calmon Dias (titular)
- Taisa Andrade Soares (suplente)

Secretaria de Estado de Economia e Planejamento - SEP

- Gabriel de Araújo Borges (titular)
- Alessandro Furtado de Oliveira (suplente)

Secretaria de Estado da Educação - SEDU

- Iris Carolina Lopes de Souza Miguez (titular)
- Geiza Ardiçom (suplente)

Conselho Estadual de Cultura - CEC

- Leandra Carla Moreira dos Santos (titular)
- Lucas Guimarães Blunk Schuina

Conselho Estadual de Direitos Humanos - CEDH

- Galdene Conceição dos Santos (titular)
- Renan Lira Matos Cadais (suplente)

1.2. Conselho Fiscal

Superintendência Estadual de Comunicação Social - SECOM

- Alessandro Gris Drumond (titular)
- Marcus Vinicius Machado Telles (suplente)

Secretaria da Fazenda - SEFAZ

- Benício Suzana Costa (titular)
- Augusto Barbosa Gonçalves Dibai (suplente)

Secretaria de Estado de Economia e Planejamento - SEP

- Adriano Frossard Rasseli (titular)
- Jairo de Carvalho Guimaraes Junior (suplente)

1.3. Diretoria

Igor Pontini Mesquita
Diretor-Geral da Fundação

Alessandra Martins Toledo
Diretora de Marketing da Fundação

Hugo Leonardo Castilhos dos Reis
Diretor de Conteúdo e Programação

João Domingos Soprani
Diretor de Operações e Engenharia

1.4. Comitê de Planejamento

Igor Pontini Mesquita
Diretor-Geral da Fundação

Alessandra Martins Toledo
Diretora de Marketing da Fundação

Hugo Leonardo Castilhos dos Reis
Diretor de Conteúdo e Programação

Tatiana Martinelli Loureiro
Gerente de Captação de Recursos da Fundação

Juliana Raymundi Esteves
Coordenadora de Jornalismo da TVE

2. INTRODUÇÃO

A Comunicação é reconhecida como um direito humano fundamental por parte de organismos como a Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura (Unesco). É crescente a compreensão de que o direito à Comunicação é um instrumento para acesso a outros direitos, como a saúde e a educação, por exemplo. Nesse sentido, o rádio e a televisão ocupam um lugar central na vida pública e, junto com os outros meios de comunicação, contribuem para o fortalecimento de uma democracia mais participativa e, conseqüentemente, para o exercício da cidadania.

É o acesso à Comunicação que põe o indivíduo em contato com o que ocorre em diferentes partes do mundo, permite formar opiniões e valores, e atravessa as barreiras existentes entre os diferentes grupos da sociedade. Tal função social torna-se ainda mais imprescindível quando mediada por veículos de comunicação públicos.

A Comunicação Pública é o instrumento de interesse coletivo que permite o fortalecimento da cidadania. A centralidade do processo de Comunicação Pública está no cidadão, não apenas por meio da garantia do direito à informação e à expressão, mas também do diálogo, do respeito às suas características e necessidades, do estímulo à participação ativa, racional e corresponsável.

Nos últimos anos, com o crescente acesso à internet e o surgimento de novos canais de comunicação, o comportamento da sociedade tem passado por mudanças constantes, o que a torna cada vez mais globalizada e multicultural. Nesse ambiente de transformações, os meios de comunicação em geral e, sobretudo, a comunicação pública, precisam caminhar no sentido de incorporar as inovações e criar estratégias, sejam elas novos formatos ou canais, que aproximem cada vez mais a sua audiência.

Diante desse desafio, as organizações públicas ou privadas de comunicação têm a necessidade de entender o cenário em que estão inseridas, refletir sobre o futuro e planejar ações, mediante a definição de metas e objetivos, elaborados com base no que é pretendido por sua missão, sua visão e seus valores, a fim de garantir a conexão permanente com seus diferentes públicos. Somente à luz de um Planejamento Estratégico, construído por gestores comprometidos e capazes de lidar com as constantes mudanças que se apresentam, é que as instituições terão condições de sobreviver nesse cenário e garantir a sua relevância.

No Espírito Santo, o Governo do Estado autorizou a criação da Fundação Camélia Maria de Souza de Cultura e Comunicação Pública, por meio da Lei Complementar nº 1.072, de 21 de dezembro 2023, com o objetivo de modernizar a gestão e as entregas das emissoras públicas de rádio e televisão. Atualmente, o sistema de Rádio e Televisão do Espírito Santo (RTV ES), uma autarquia vinculada à Superintendência Estadual de Comunicação Social (Secom), integra as emissoras públicas mais tradicionais do Estado: a Rádio Espírito Santo, com 84 anos, e a TVE Espírito Santo, com 50 anos. Juntas, as estações têm o objetivo de promover e divulgar informações para o público capixaba, levando educação e conhecimento por meio de diferentes plataformas que valorizam a cultura regional e as

ações governamentais, com isenção e transparência, exercendo e incentivando, assim, a cidadania. Além da responsabilidade sobre as emissoras de comunicação pública, caberá à Fundação a gestão do Centro Cultural Carmélia Maria de Souza, que passará por uma reforma estrutural.

A criação da Fundação Carmélia foi um passo decisivo para o fortalecimento da Comunicação Pública e da Cultura do Espírito Santo, que se dará por meio de uma gestão comprometida em alcançar os objetivos amplamente discutidos e previamente estabelecidos de forma coletiva por todos os segmentos da organização, mobilizando esforços e recursos de maneira coerente.

3. CONTEXTUALIZAÇÃO

A TVE e a Rádio Espírito Santo desempenham uma atividade de interesse público de caráter fundamental para o desenvolvimento econômico, social e cultural da população do Espírito Santo, uma vez que fomentam, produzem e exibem conteúdos que valorizam a identidade dos capixabas.

O Governo do Estado do Espírito Santo, preocupado em proporcionar a toda população uma Comunicação Pública de qualidade, vem realizando investimentos para modernização do sistema de produção e transmissão e reposicionamento das emissoras públicas de rádio e televisão dos capixabas. Ora, há que se pontuar que a TVE e a Rádio Espírito Santo estão inseridas economicamente em um mercado extremamente competitivo.

Uma vez entendidas como negócios, não obstante o caráter social de suas atividades finalísticas, é evidente que as emissoras públicas sejam dotadas de mecanismos que as aproximem das modalidades de contratação e aquisição do mercado privado, assim como tenham que adequar as remunerações dos profissionais à realidade desse mercado. Assim, a TVE e a Rádio Espírito Santo tornam-se mais aptas a se posicionarem nesse mercado tão competitivo.

Além de incrementar a produção de conteúdo de qualidade, as emissoras públicas terão capacidade de captar recursos por diferentes vias, de maneira a gerar um ciclo virtuoso: quanto mais conteúdo de qualidade no ar, mais cresce a audiência e, conseqüentemente, mais anunciantes se interessam em associar sua marca a esses conteúdos. E quanto mais anunciantes, mais entram recursos.

Há que se observar a composição do quadro de pessoal, e o impacto positivo da gestão das emissoras por uma Fundação. Ora, na ocasião da concepção da Fundação Carmélia, o quadro de pessoal da autarquia (RTV ES) era composto por 94 servidores e 15 estagiários. Do total de servidores em atividade, 35 eram comissionados, 12 em designação temporária, 47 efetivos (42 deles em atividade), 34 atuando na atividade finalística, 16 celetistas e 14

vinculados sob Regime Jurídico Único. Como pode ser observado, grande parte da força de trabalho está ancorada na mão de obra comissionada, o que não é sustentável.

Ademais, a gestão da comunicação pública a partir de uma fundação pública de direito privado garante um incremento na arrecadação própria das emissoras, ao passo que, na autarquia, os recursos que custeiam as atividades e bancam os investimentos são, na esmagadora maioria, oriundos dos cofres públicos. A Fundação pode, por exemplo, participar de editais de incentivo e buscar outras formas de financiamento que possibilitem a captação de recursos externos.

Como se observa, a mudança para uma Fundação Pública pode ser entendida como uma solução ótima para problemas relacionados com a deficiência de recursos, a falta de flexibilidade da administração, a necessidade de independência política, entre outros, tendo em vista os aspectos financeiros, organizacionais e a eficiência do serviço prestado.

Diante desse contexto, os desafios mais urgentes que se colocam para trazer a comunicação pública capixaba para um salto de crescimento são:

- Novo organograma;
- Gestão de pessoas e realização de concurso público;
- Ampliação da produção de conteúdo;
- Novos formatos digitais para a exibição dos conteúdos online;
- Ampliação de transmissões ao vivo;
- Interiorização do sinal;
- Aumento da audiência;
- Cultura de inovação tecnológica e de linguagem;
- Profissionalização da captação de recursos;
- Aumento da reputação.

3.1. TVE

A produção de conteúdo está muito aquém das possibilidades. A TVE ainda entrega pouco diante do potencial que pode ter. Apesar de quintuplicar a produção e a exibição de conteúdos em pouco mais de um ano, a enorme capacidade que a emissora de televisão pública dos capixabas pode entregar ainda é pouco aproveitada.

Cabe destacar que a TV pública supre uma enorme lacuna deixada pelas emissoras comerciais. A espetacularização dos conteúdos em prol do faturamento abre espaço para que as TVs públicas apresentem seus conteúdos culturais, educacionais e informativos.

Além de cumprir a legislação de radiodifusão, oferecendo ao telespectador entretenimento, informação e educação, as emissoras públicas exibem conteúdo de qualidade e com credibilidade.

A TVE experimenta um crescimento considerável na quantidade de conteúdos. O número de transmissões ao vivo, por exemplo, chegou a 150 no ano de 2023, tanto na TV aberta quanto nas plataformas digitais. O aumento expressivo também é observado na qualidade das produções, e a diversificação dos temas é outro aspecto que merece destaque. Pautas que abordam cultura, educação, informação e entretenimento ganham cada vez mais espaço na tela da emissora pública dos capixabas.

Os saltos de qualidade na programação se refletem na audiência. Dados do Kantar Ibope indicam que, em 2023, a TVE alcançou 1.301.510 pessoas. O número contempla praticamente o total de habitantes da Região Metropolitana da Grande Vitória que, de acordo estudo elaborado pelo Instituto Jones dos Santos Neves (IJSN) a partir de resultados do Censo 2022 apresentados pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), chegou a 1.880.828 pessoas. No canal da emissora YouTube, foram mais de 2,5 milhões de visualizações.

Há que se observar a mudança nos padrões de consumo de conteúdos audiovisuais. As plataformas de *streaming*, de modo geral, têm abalado os índices de audiência da TV aberta. Mesmo assim, a audiência média da TVE aumentou 6% entre 2021 e 2023. Isso é extremamente significativo, pois reflete a capacidade que a emissora tem de crescer e atrair mais espectadores. Além disso, sugere que há consistência na programação, ancorada no prestígio e na qualidade do conteúdo.

Outro fator que certamente vai impactar positivamente a audiência é a interiorização do sinal da emissora. Além de contribuir com as visualizações do conteúdo, a chegada do sinal da TVE nos municípios do interior vai fortalecer ainda mais o conteúdo e a captação de recursos, contribuindo para acelerar o reposicionamento da emissora perante o mercado comercial.

A interiorização do sinal da TVE é uma das premissas que sustentam a democratização do conteúdo da emissora, de maneira a, de fato, cumprir seu papel social enquanto Comunicação Pública. É imprescindível que todo habitante do território capixaba tenha acesso ao conteúdo produzido e veiculado pela TVE e parceiros, de maneira a suprir o direito básico e fundamental de acesso à informação.

Atualmente, o sinal da TVE chega a 42% da população da Grande Vitória. Mas a emissora pública dos capixabas pretende expandir sua cobertura gradativamente, de maneira a atingir 73% da população contemplando 20 municípios após a primeira fase e, finalmente, chegar a 96% da população em todos os 78 municípios do Estado após as etapas seguintes.

A primeira fase desse projeto prevê a instalação de estações retransmissoras em 8 (oito) municípios no interior do Estado: São Mateus, Nova Venécia, Colatina, Linhares, Aracruz, Cachoeiro de Itapemirim, Rio Novo do Sul e Venda Nova do Imigrante. A partir desses pontos estratégicos, o sinal da TVE pode ser repetido, posteriormente, às demais localidades capixabas e, finalmente, cobrir todo o território do Espírito Santo.

Além de fomentar o crescimento da audiência e permitir o acesso a um mercado comercial ainda inexplorado pela emissora, a presença da TVE nos municípios do interior do Espírito Santo permite o incremento da produção de conteúdo, aumentando as possibilidades para que os capixabas se mostrem e se vejam.

O programa **TVE Revista**, exibido no horário do almoço, oferece cultura, cidadania e informação. Uma janela para a cultura do Espírito Santo, que mostra a heterogeneidade das manifestações artísticas e culturais que pulsam no Espírito Santo. Uma jornada repleta de histórias cativantes, talentos extraordinários e uma visão transformadora da sociedade.

A iniciativa foi tão exitosa, que o TVE Revista vai permanecer na grade de programação da nova TVE, e com novidades. O TVE Revista terá mais tempo no ar. As pautas devem ser ampliadas, abarcando a prestação de serviços e outros assuntos de interesse público.

A programação da TVE também conta com um telejornal, o **TVE Notícias**, que repercute a sociedade apresentando as notícias mais relevantes do Espírito Santo com credibilidade, e o compromisso de difundir informação de interesse público de maneira gratuita e democrática. O telejornal, que hoje tem 15 minutos de duração, terá sua janela ampliada, oferecendo mais informação com credibilidade aos capixabas.

E com o intuito de aumentar a visibilidade e o potencial do esporte capixaba, valorizando atletas, clubes, modalidades, patrocinadores e toda a diversidade que o esporte possui, a emissora pretende transformar o **TVE Esporte** num programa diário. Assim, a TVE - emissora que mais valoriza o esporte capixaba, será a única do Espírito Santo a exibir um programa diário, ao vivo, voltado para o esporte regional.

Programas com periodicidade semanal também reforçarão o conteúdo de qualidade disponibilizado para a audiência. A nova TVE planeja produzir e exibir pelo menos 8 (oito) programas semanais, contemplando temas como agricultura, meio ambiente, cinema, inovação, música e outros, em diversos formatos.

Projetos especiais também estão sendo planejados, a fim de ocupar de maneira produtiva e criativa o Centro Cultural Carmélia, espaço que vai integrar arte, cultura, educação e Comunicação Pública. Shows de calouros envolvendo alunos das redes públicas de educação estadual e municipais, um talk-show e outros formatos de produtos estão sendo discutidos para a programação.

A nova TVE contará, também, com um **Núcleo de Produção de Conteúdo Original**, que vai dedicar-se à produção de conteúdo genuinamente capixaba, passível de ser oferecido a outras emissoras e disponibilizado em outras plataformas. É conteúdo regional tipo exportação.

Séries e minisséries para a TV e para a internet, com grande potencial de exportação para emissoras de outros estados e consumo via streaming, passarão a ser produzidas e

disponibilizadas. A meta é produzir 9 séries por ano, cada uma com 4 episódios de 15 minutos de duração, totalizando 540 minutos anuais de conteúdo original.

Os temas e linhas de conteúdo que vão nortear as proposições contemplarão assuntos de interesse público que estejam consonantes com o caráter social da emissora. Alguns exemplos são: Trajetórias (fatos e personalidades que marcam a história do Espírito Santo), Sítios Arquitetônicos (logradouros, arquitetura e patrimônio histórico do Estado), Tempero Capixaba (a gastronomia local e suas influências), Andar com Fé (histórias de fé e devoção em diferentes religiões e manifestações religiosas presentes no Espírito Santo), Parques Estaduais (fauna, flora e toda a biodiversidade capixaba), StartupES (impactos da tecnologia e inovação na economia capixaba).

A nova TVE vai produzir 100% dos conteúdos com recursos de **acessibilidade**. Libras, legendas descritivas e audiodescrição serão recursos presentes em todas as produções da emissora, de maneira a promover a inclusão e a acessibilidade, reforçando o cumprimento do papel de emissora pública, a exemplo da TV Cultura.

Ainda no cumprimento dos preceitos legais e da missão de dotar a sociedade das informações e dos recursos necessários ao exercício da cidadania, a Fundação Carmélia Maria de Souza de Cultura e Comunicação Pública propõe a criação de um setor dedicado a atender o Poder Executivo Estadual, que vai atuar como um braço estatal da emissora. A **TV Palácio** é um espaço para apresentar aos capixabas os atos do poder executivo.

Pretende-se transmitir, via internet, todos os atos oficiais do Governador em todo o território capixaba. Para tanto, deve ser utilizada a mesma tecnologia usada nas transmissões que a TVE realiza atualmente, de maneira a otimizar o aproveitamento dos recursos já disponíveis sem gerar maiores ônus à emissora.

É estratégico que o Poder Executivo tenha meios para dar mais transparência a seus atos. Assim, além de oferecer ao Governo uma plataforma extra para esta finalidade, contribuindo para o cumprimento do princípio basilar da publicidade na gestão pública, a TV Palácio vai munir a sociedade das informações necessárias à fiscalização e controle das ações do poder público.

3.2. Rádio ES

A migração de modulação da Rádio Espírito Santo para o espectro FM aconteceu em setembro de 2023, quando a Rádio Espírito Santo passou a operar na frequência 89,1 Mhz.

A mudança inaugurou uma nova época na história da emissora, e será fundamental para o fortalecimento e a ampliação da presença da Rádio Espírito Santo na Região Metropolitana da Grande Vitória, garantindo assim o acesso dos capixabas aos conteúdos produzidos pela emissora em alta qualidade, seguindo no propósito de levar a melhor programação de

música, esporte e notícia, sendo cada vez mais a “Companheira de todas as horas” de seu público fiel.

A presença mais intensa na internet vai permitir que a Rádio Espírito Santo seja ouvida por um grande número de pessoas, independentemente do lugar onde estejam, garantindo um alcance mais extenso da emissora. Ademais, por meio das redes sociais a emissora melhora a comunicação com a audiência, interagindo com o ouvinte e proporcionando mais possibilidades de divulgação das ações desenvolvidas, gerando mais rentabilidade.

Os festivais de música são uma excelente maneira de fomentar a produção autoral, valorizando as manifestações artísticas e estimulando a formação de público. Propõe-se que os Festivais realizados pela Rádio Espírito Santo sejam executados no Teatro do Centro Cultural Carmélia, permitindo a participação da plateia e a ocupação criativa do espaço, bem como promovendo o conforto e a qualidade técnica necessária às apresentações dos artistas.

A nova Rádio Espírito Santo será, também, o ambiente ideal para a produção de conteúdos extras, como podcasts, que podem ser ouvidos sob demanda, quando o usuário desejar. A produção de podcasts, inclusive, pode ser entendida como uma nova forma de captação de recursos, uma vez que a emissora vai prestar esse tipo de serviço a organizações públicas e privadas interessadas.

Ao sintonizar a frequência 89,1, o ouvinte terá acesso à música, informação, esporte, cultura, de maneira a aproveitar toda a expertise que a rádio mais antiga que o Espírito Santo possui.

Uma vez gerida pela Fundação Carmélia, a Rádio Espírito Santo contará com jornalismo integrado à TV, o que possibilitará uma economia de recursos. Na programação um rádio jornal diário com uma hora de duração, notícias e informação a cada 30 minutos, além de um programa diário de esportes de uma hora de duração.

3.3. Mídias Digitais

Estrategicamente, a Fundação Carmélia entende as redes sociais e plataformas de *streaming* como plataformas de difusão de conteúdo, assim como são a TV e o rádio. As emissoras públicas produzem conteúdos voltados especificamente para estes canais, aumentando a oferta de conteúdo, o engajamento e a audiência. E, conforme é seguido nas demais mídias, há que se observar e respeitar as características e peculiaridades das mídias digitais, como linguagem, interação e instantaneidade.

As mídias digitais permitem uma comunicação direta e em tempo real com o interlocutor. Quando há uma publicação em rede social, o público pode interagir e responder à postagem. Esse relacionamento com os usuários cria um canal de mão dupla que favorece

o acompanhamento dos interesses da audiência, a fim de entregar conteúdos personalizados.

A Rádio Espírito Santo experimentou um incremento significativo no número de ouvintes: a audiência da emissora duplicou em 2023. Isso se deve, dentre outros fatores, à migração da Rádio para o espectro FM e ao fortalecimento da presença da emissora na Internet e nas redes sociais.

Ao aumentar a disponibilização de conteúdo de qualidade nas diferentes plataformas, as emissoras públicas permitem a atuação mais interativa e participativa do cidadão, estabelecendo um relacionamento pautado pela reciprocidade.

A Fundação Carmélia pretende lançar uma plataforma digital de *streaming*, que vai oferecer conteúdos extras sob demanda, atendendo aos desejos da audiência. A estratégia é uma das propostas para a difusão das informações produzidas no Estado.

Além da produção de conteúdo exclusivo para as redes sociais, são propostas estratégias de marketing digital para promover a programação e campanhas publicitárias nas redes sociais. Há possibilidade, por exemplo, de monetização do conteúdo e outras formas de captação de recursos.

Mais do que facilitar a conexão entre os capixabas e as emissoras públicas, a presença assertiva nas redes sociais é capaz de influenciar o comportamento e a opinião das pessoas, contribuindo para o cumprimento do papel estratégico da Comunicação Pública de maneira a valorizar cada vez mais a identidade dos capixabas.

3.4. Centro Cultural Carmélia

A revitalização do Centro Cultural Carmélia Maria de Souza estará em breve em curso. A expectativa é de que o local esteja 100% revitalizado dentro de poucos anos. Em breve, esse importante espaço voltará a ser palco de ações voltadas para a cultura e a comunicação pública capixabas. O Centro Cultural Carmélia vai sediar a Rádio Espírito Santo e a TVE, consolidando a integração das emissoras.

A recuperação da estrutura física do Centro Cultural Carmélia, o restabelecimento de sua importância histórica e cultural e a adequada destinação de seus espaços foram temas de manifestações protagonizadas por diversas categorias, principalmente por artistas e servidores públicos (notadamente aqueles lotados na RTV ES). Sensível a esse pleito, o Governo do Estado, ao assumir a gestão do espaço, preocupou-se em manter (e ampliar) as referências do lugar.

Equipado com um teatro com capacidade para 350 espectadores e um enorme recuo de palco, tão logo as intervenções sejam concluídas, o Centro Cultural Carmélia disporá de excelente estrutura para a realização de eventos, programas de rádio e de televisão, com a presença de plateia no auditório.

Ocupar o Centro Cultural Carmélia é ambientar a TV e a rádio, integrando-as ao teatro, aos eventos e a todo o potencial que o espaço oferece, resgatando a finalidade do lugar, sua vocação e promovendo um novo sentido à região periférica na qual o Centro Cultural está localizado. A revitalização do Carmélia, por si, já repercute positivamente no entorno.

As atividades previstas irão impactar ainda mais a região. Shows, aulões do Enem, festivais e peças de teatro são alguns dos usos possíveis do Centro Cultural Carmélia, tanto em sua área externa quanto no interior. A utilização do espaço por parte de escolas públicas, por exemplo, reforça o caráter educativo e social das emissoras públicas.

Além disso, pretende-se que os produtos e processos de comunicação sejam utilizados como ferramentas de educação, por meio de oficinas, cursos de formação e outras atividades voltadas para a juventude. Sendo assim, o Carmélia vai ser, em breve, um ambiente ótimo para a prática do conceito de educomunicação, pois permite intervenções relacionadas à educação para a mídia, ao uso da mídia na educação, à produção de conteúdos educativos, à gestão democrática das mídias e às experimentações. A vocação do Centro Cultural permite, ainda, a utilização de diversas linguagens e instrumentos de expressão, arte e comunicação, de maneira multimídia, colaborativa e interdisciplinar.

Assim, o Carmélia voltará a ser um ambiente de arte, cultura, informação, entretenimento, educação e comunicação pública, onde eventos, teatro, shows, rádio e TV se encontram em prol do desenvolvimento da cultura e da comunicação públicas, e em benefício da sociedade capixaba.

3.5. Captação de Recursos

Uma das premissas que fundamentam a proposição da Fundação é justamente a possibilidade de gerar novas formas de financiamento. Além de atender ao interesse público, cumprir a missão estabelecida neste Planejamento Estratégico e atender aos preceitos legais, a Fundação oferta às emissoras públicas dos capixabas um leque de oportunidades nunca antes possíveis.

Cabe destacar que a capacidade de captação de recursos ultrapassa a do setor comercial. Com a criação da Diretoria de Marketing, abrem-se possibilidades de que a Fundação participe de editais de apoio à cultura, acessando leis de incentivo federais, estaduais e municipais, inaugurando outra porta de entrada de recursos para o financiamento dos conteúdos de qualidade. Dessa maneira, a redução gradativa do uso dos recursos do tesouro estadual é diretamente proporcional ao aumento da arrecadação própria.

Na ocasião da concepção da Fundação Carmélia, estimou-se uma capacidade de arrecadação da ordem de R\$ 6 milhões por ano, sendo metade desse montante oriunda da venda de espaços publicitários e outra metade via leis de incentivo. A projeção tende a se confirmar, tendo em vista os resultados auferidos pela autarquia: nos quatro primeiros

meses de 2023, ano em que foi editada a Lei autorizativa de criação da Fundação, registrou-se um crescimento de 92% na arrecadação via mercado publicitário.

Cabe destacar que, como acontece em outros países, uma emissora pública jamais será financeiramente sustentável sem os recursos do Estado. O incremento da arrecadação própria na Fundação vai permitir que a TVE e a Rádio Espírito Santo dependam menos do tesouro estadual, de maneira a desonerar os cofres públicos e permitir investimentos em outras áreas.

As inovações que estão pautadas neste documento e outras que serão fruto do Planejamento Estratégico da Fundação Carmélia irão nutrir as emissoras Públicas dos mecanismos necessários à sustentabilidade de sua gestão e ao reconhecimento do mercado e da audiência. Novas práticas serão inauguradas e isso permitirá a atração de parceiros, novas formas de financiamento e valorização das pessoas, além de tantas outras vantagens apresentadas ao longo deste documento.

Renovadas e atuais, as emissoras públicas de todos os capixabas mostram que estão sempre atentas às transformações da Era da Informação, e mais uma vez ocupam posição de vanguarda ao garantir, de maneira gratuita e irrestrita, o acesso à cidadania e à inclusão, fortalecendo e valorizando cada vez mais a identidade e a soberania dos capixabas.

4. A CONSTRUÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Em 2023, com autorização de criação da Fundação Carmélia Maria de Souza de Cultura e Comunicação Pública, inicia-se um ciclo de planejamento, o **Projeto Fundação Carmélia 2026**, que tem como principais desafios a construção das bases estratégicas para a atuação da Fundação, sua identidade, objetivos, projetos, processos e indicadores, através dos quais poderão ser monitorados o andamento das ações planejadas e as entregas realizadas.

Esse Projeto é resultado de estudos anteriores à criação da Fundação, da interlocução com atores da Comunicação Pública brasileira e com representantes do Governo do Estado do Espírito Santo, além de reuniões realizadas pelo Conselho Curador da Fundação e por seu Comitê de Planejamento entre os meses de maio e junho de 2024. Durante os encontros, também foram mapeadas as oportunidades, ameaças, forças e fraquezas a serem trabalhadas.

A elaboração do **Projeto Fundação Carmélia 2026** teve início com a análise dos dados da gestão do sistema de Rádio e Televisão do Espírito Santo (RTV ES), autarquia ainda responsável pela gestão da Rádio Espírito Santo e da TVE Espírito Santo. Tais dados fundamentaram a criação da Fundação Carmélia Maria de Souza e forneceram subsídios

para o entendimento da realidade do sistema, suas demandas mais urgentes e sua visão de futuro.

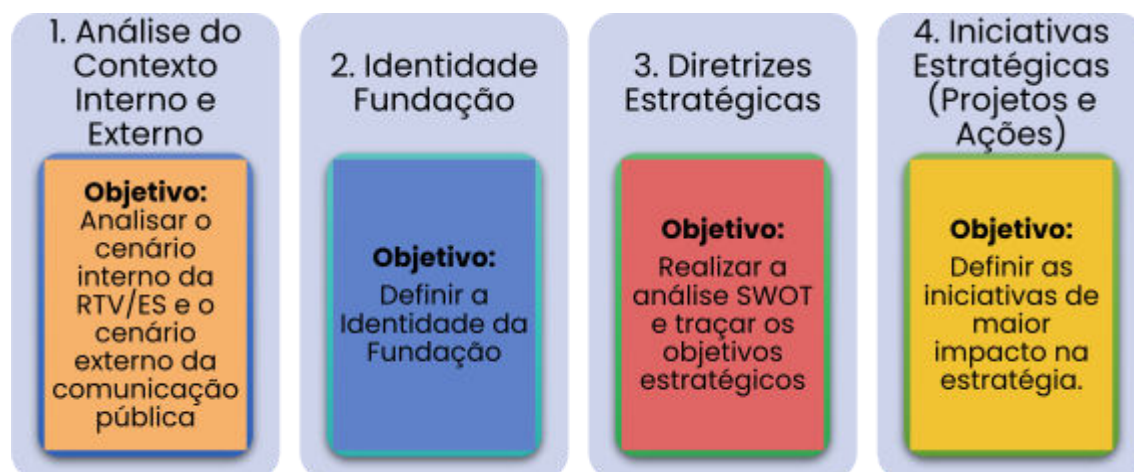
Além da leitura do ambiente interno, foi necessário enxergar o cenário em que se encontram outras organizações de Comunicação Pública do Brasil e até do exterior, e trocar experiências com diversas instituições. Para isso, foram realizadas conversas com representantes de diversas entidades, como: TV Gazeta (afiliada da Rede Globo), TV Vitória (afiliada da Rede Record), TVE Bahia, Fundação Padre Anchieta (mantenedora da TV Cultura), Tele Madrid e Apunt Media, da Espanha.

Dentro do processo de Planejamento também foi realizada uma reunião com a Secretaria de Cultura do Estado do Espírito Santo, na qual tratou-se da interseção entre as emissoras públicas e a gestão estadual de cultura. Diálogos foram empreendidos, ainda, com a Fundação iNOVA Capixaba e a Fundação de Amparo à Pesquisa e Inovação do Espírito Santo (Fapes). Além disso, houve o compartilhamento de relatos da Diretoria sobre a participação no Encontro Nacional das Emissoras Públicas Afiliadas à Empresa Brasil de Comunicação (EBC), ocorrido em maio de 2024. E mais: a discussão do Comitê de Planejamento sobre a realidade do mercado de comunicação no Espírito Santo e o papel e a participação das emissoras públicas.

Este documento é um ponto de partida assertivo e, ao mesmo tempo, passível de adaptações estratégicas, tendo em vista a constante necessidade da melhoria dos processos e dos conceitos aplicados.

Sendo assim, o **Projeto Fundação Carmélia 2026** procura refletir a identidade e a visão de futuro da Instituição, para que sejam referências efetivas para a tomada de decisões e construção de uma comunicação pública capixaba potente, que colabore para o fortalecimento da identidade capixaba e o exercício da cidadania.

O projeto **Fundação Carmélia 2026** foi construído a partir das seguintes etapas:



1.1. Etapa 1 – Análise dos contextos interno e externo

A análise dos cenários interno e externo foi enriquecedora em diversos aspectos, pois trouxe à luz questões relacionadas com o futuro dos meios de comunicação, o papel da Comunicação Pública, a realidade de outras emissoras regionais e nacionais no Brasil e no exterior, o desenvolvimento tecnológico do setor, pesquisas de audiência, relatórios de gestão, o diálogo com outros atores da comunicação pública, contribuindo para a realização de diagnósticos estratégicos, fundamentais para a consolidação deste Planejamento, que tem o intuito de estabelecer a identidade da Fundação e apontar os objetivos e projetos estratégicos que vão nortear a atuação da Fundação Carmélia Maria de Souza de Cultura e Comunicação Pública nos próximos anos.

1.2. Etapa 2 – Definição da Identidade da Fundação Carmélia

A partir das reuniões de imersão realizadas pelo Comitê de Planejamento, com a análise dos ambientes interno e externo, foi possível criar a identidade da Fundação até 2026. Foram definidas a missão, a visão e os valores para os próximos anos, que serão fundamentais para avançar para a etapa seguinte, de consolidação dos objetivos estratégicos. Como a Fundação Carmélia fará a gestão da comunicação pública do Estado do Espírito Santo, assumindo o legado da RTV/ES, sua missão foi revisitada como ponto de partida.

1.3. Etapa 3 – Diretrizes Estratégicas

A partir do diagnóstico realizado e da construção da Identidade Estratégica, foi definido o Mapa Estratégico do **Projeto Fundação Carmélia 2026**, com a discussão sobre as ações prioritárias que precisam ser desenvolvidas e os objetivos estratégicos que precisam ser alcançados para atingir a sua visão de futuro.

Os princípios da ferramenta *Balanced Scorecard* (BSC) foram utilizados, assim como a Análise SWOT, validando o entendimento sobre as forças, fraquezas, ameaças e oportunidades que se colocam sobre o cenário de atuação da Fundação Carmélia Maria de Souza.

1.4. Etapa 4 - Iniciativas Estratégicas (Projetos e Ações)

A última etapa será o desdobramento dos objetivos estratégicos em projetos e ações, que serão acompanhados pela gestão da Fundação Carmélia por meio da ferramenta 5W2H, garantindo o monitoramento de todas as ações e a participação efetiva das equipes, em um processo colaborativo na execução dos projetos.

2. MODELO DE GESTÃO

A combinação entre o desenvolvimento do Planejamento Estratégico e o processo de avaliação dos resultados é fundamental para o sucesso da gestão dos projetos estratégicos. Sendo assim, foi estabelecido o Modelo de Gestão do **Projeto Fundação Carmélia 2026**, representado pela figura abaixo:

Figura 1 - Modelo de Gestão



Na parte superior da figura temos a missão e a visão como pontos de partida para o estabelecimento dos objetivos estratégicos. A partir da definição dos objetivos, será possível elaborar todos os projetos estratégicos e os planos de trabalho de cada setor.

Cada equipe terá conhecimento de seus projetos estratégicos e os gestores serão responsáveis pela condução dos planos de trabalho e o acompanhamento das metas institucionais, que serão traçadas a partir dos indicadores estratégicos pautados pela direção e conselhos.

Semanalmente, reuniões de trabalho entre os gestores e suas equipes devem acontecer para o acompanhamento das demandas necessárias de cada projeto. A Direção-Geral se reunirá quinzenalmente com cada diretor para ter acesso ao andamento dos projetos, para que seja possível contribuir com sua evolução e orientar o caminho a ser trilhado.

Cabe ressaltar que, para que a Fundação Carmélia opere de maneira responsável e sustentável, há que se implementar um conjunto de padrões e boas práticas que a tornem socialmente consciente, sustentável e corretamente gerenciada. Aspectos sociais, ambientais e de governança integram suas estratégias e operações, demonstrando seu compromisso genuíno com a ética e a sustentabilidade, embasados pelos conceitos do ESG, acrônimo do inglês Environmental, Social and Governance, que se refere a uma grande tendência e uma necessária resposta das organizações frente aos desafios da sociedade contemporânea, fortalecendo a reputação da Fundação, e melhorando seu impacto positivo na sociedade.

A elaboração e as discussões deste Planejamento Estratégico atestam o cumprimento de um dos pilares de ESG, notadamente no que tange ao aspecto da Governança. Como é observado, os objetivos e projetos propostos neste Planejamento Estratégico cumprem os requisitos relacionados à transparência e ética, gestão de riscos, compliance e auditoria.

Os aspectos Ambientais são contemplados nos conteúdos a serem veiculados pelas emissoras públicas, os quais abordam questões ambientais e incentivam rotinas sustentáveis. Práticas que visam reduzir o consumo de energia nas instalações da Fundação, como o incentivo ao aproveitamento da luz e da ventilação naturais, são implementadas. Programas de reciclagem e gestão de resíduos, ainda que incipientes, visam reduzir o descarte e destinar adequadamente os resíduos. Já vigoram ações como: o incentivo à utilização de recursos digitais, promovendo uma redução no número de impressões gráficas; a priorização por impressões frente e verso e, quando não for possível, a utilização do lado em branco do papel como rascunho; a redução no consumo de copos plásticos; e o engajamento em campanhas de recolhimento de tampinhas plásticas em prol de entidades de proteção animal. Outras práticas serão adotadas à proporção do ingresso dos recursos humanos.

Quanto ao aspecto Social, o grande pilar da Fundação, que perpassa a sua programação, sua gestão e o relacionamento com a sociedade são os Direitos Humanos. Em todas as suas ações, há um olhar atento para o respeito aos Direitos Humanos, o que se traduz também nas políticas de recrutamento e seleção, visando assegurar a diversidade e a inclusão em todas as áreas da Fundação e das emissoras. Para além dos recursos de acessibilidade que em breve estarão presentes nos conteúdos produzidos pela TVE e pela Rádio Espírito Santo, há o enorme interesse em promover o envolvimento com a comunidade através de projetos sociais, parcerias e iniciativas, seja por meio dos conteúdos audiovisuais produzidos ou pela ocupação do Centro Cultural Carmélia Maria de Souza.

3. PLANO ESTRATÉGICO FUNDAÇÃO CARMÉLIA 2026

3.1. Identidade Fundação Carmélia

A Fundação Carmélia Maria de Souza é uma instituição de interesse público, que tem o compromisso de levar informação, cultura e educação para o público capixaba, por meio de diferentes plataformas, valorizando a identidade regional e fomentando o exercício da cidadania. Sua atuação está voltada para dar protagonismo às manifestações artísticas e culturais, contribuindo para uma sociedade mais diversa e inclusiva.

3.1.1. Missão

A partir da identificação de seu campo de atuação e de suas entregas para a sociedade, apresenta-se a Missão da Fundação Carmélia, que é a razão de ser da instituição e que será capaz de nortear todas as suas ações:

Promover a cidadania e fortalecer a identidade capixaba a partir da difusão de conteúdos de qualidade, inclusivos e plurais.

3.1.2. Visão

A visão de uma instituição deve ser inspiradora e desafiadora, contribuindo para que a equipe avance em direção ao futuro de sucesso que pretende. Dentro do **Projeto Fundação Carmélia 2026**, a visão vai orientar o caminho a ser percorrido para se chegar a:

Ser reconhecida pela sociedade capixaba como uma instituição inovadora e relevante, que contribui para o fortalecimento da comunicação pública nacional.

3.1.3. Valores

Os valores são os princípios que norteiam as ações e decisões de uma instituição. É o seu jeito de ser, o que pauta seu compromisso com a sociedade e seus colaboradores. Esses valores devem ser exercitados no dia a dia por todos que compõem essa organização: equipes, gestores e fornecedores, em suas pequenas atitudes e nos grandes projetos.

A Fundação Carmélia, como gestora das emissoras públicas capixabas, tem uma grande responsabilidade na produção e veiculação de conteúdos que promovam a cidadania, a cultura o esporte, o lazer e os direitos humanos, fomentando a diversidade, com foco no interesse público e na prestação de serviço, de maneira a fortalecer a identidade capixaba.

Diante de sua importância na formação de uma consciência crítica dos cidadãos e a interação com diversos segmentos da sociedade, seus valores precisam representar a forma como vai conduzir a sua atuação e a sua comunicação. Sendo assim, os valores da Fundação Carmélia Maria de Souza são:

- Respeito à cidadania
- Diversidade
- Inclusão
- Inovação
- Credibilidade
- Excelência
- Sustentabilidade
- Transparência

3.2. Mapa Estratégico

O Mapa Estratégico é o documento que resume o Planejamento Estratégico e contém a missão, a visão e os objetivos estratégicos que a instituição precisa perseguir para construir o futuro que almeja.



3.2.1. Detalhamento Estratégico

O detalhamento estratégico segue três perspectivas estabelecidas como estrutura básica para que se chegue ao futuro de relevância e inovação que a Fundação Carmélia pretende alcançar:

- **Recursos**

Os objetivos estratégicos que fazem parte da Perspectiva de Recursos visam a garantir o crescimento da instituição a médio e longo prazos por meio de investimentos em equipamentos, na capacitação e ampliação dos recursos humanos, eficiência da gestão e no aumento da captação de recursos. Os projetos são traçados a partir de análise cuidadosa da base que a Fundação precisa para atingir suas metas para o futuro.

- **Processos Internos**

Na Perspectiva de Processos Internos são identificadas e mapeadas as iniciativas essenciais que podem ser desenvolvidas, de acordo com os objetivos de atuação da instituição, incluindo a criação de novos produtos e serviços. Busca-se elencar iniciativas que agreguem valor às entregas da Fundação.

- **Resultados**

Dentro da Perspectiva de Resultados são identificadas iniciativas que colaboram diretamente para a construção da imagem da organização, norteada pela Visão que se quer alcançar.

Como resultado da análise dessas perspectivas, foram estabelecidos 11 objetivos estratégicos, conforme descrição a seguir:

Objetivos Estratégicos propostos sob a perspectiva de Recursos

- 1 - Compor uma equipe atualizada e engajada
- 2 - Assegurar uma gestão eficiente e inovadora
- 3 - Investir na infraestrutura física e tecnológica
- 4 - Interiorizar o sinal da TVE
- 5 - Potencializar a captação de recursos

Objetivos Estratégicos propostos sob a perspectiva de Processos Internos

- 6 - Ampliar e inovar a produção e a veiculação de conteúdos
- 7 - Assegurar a ocupação criativa do Centro Cultural Carmélia
- 8 - Organizar, preservar e disponibilizar o acervo das emissoras

Objetivos Estratégicos propostos sob a perspectiva de Resultados

- 9 - Aumentar a audiência e a participação da sociedade
- 10 - Fortalecer a marca da Fundação e das emissoras
- 11 - Contribuir para o fortalecimento da comunicação pública no Brasil

4. GOVERNANÇA

A Governança da Fundação Carmélia será consolidada de forma a garantir transparência, eficiência e alinhamento com seus objetivos estratégicos. Para o Planejamento Estratégico, importa destacar os elementos componentes da estrutura básica de governança, que orientará a política da gestão.

O primeiro elemento da estrutura de gestão é formado pelos Conselhos Curador e Fiscal, cujas competências são complementares entre si. O Conselho Curador, órgão de direção superior, controle e fiscalização das atividades da Fundação, é responsável pela definição das diretrizes gerais da instituição. Este Conselho, conforme detalhado no início deste documento, é composto por representantes de diversas esferas do Governo e da sociedade civil, garantindo diversidade de perspectivas e interesses. O Conselho Curador dispõe da Controladoria e da Ouvidoria como unidades de apoio às suas atribuições.

Por seu turno, o Conselho Fiscal é o órgão ao qual assiste a fiscalização da gestão econômico-financeira da Fundação, cujos membros advêm de órgãos do Poder Executivo do Estado do Espírito Santo.

O segundo elemento responsável pela Governança é a Diretoria Executiva, que assegura a adequada execução das atividades, garantindo a integridade das operações e a conformidade com as normas legais e éticas vigentes. Também cabe à Diretoria Executiva e suas equipes a promoção da inclusão e da pluralidade.

O Conselho Curador se reúne mensalmente para acompanhar a gestão da Fundação e promover a aprovação das pautas pré-definidas, enquanto o Conselho Fiscal tem encontros ao menos trimestrais para exame das contas da instituição. Já a Diretoria Executiva, hodiernamente composta por quatro diretores – havendo previsão estatutária para cinco membros –, reúne-se pelo menos uma vez por semana para dar andamento aos projetos estratégicos, apresentar resultados e discutir melhorias contínuas dos processos internos. Dependendo das pautas, membros do setor administrativo e de algumas gerências são convidados a participar dos encontros semanais da Diretoria Executiva. As atas das reuniões desses três órgãos são disponibilizadas no site da Fundação para dar transparência aos atos (<https://www.fundacaocarmelia.com.br/>).

Além do Conselho Curador e da Diretoria Executiva, a sociedade se coloca como um terceiro elemento de sustentação do tripé da governança, vez que é a destinatária dos serviços a serem prestados pela Fundação. A participação da sociedade se dá de forma espontânea por meio das redes sociais e da Ouvidoria, ou de forma estimulada por meio de pesquisas, garantindo que qualquer pessoa possa emitir sua opinião sobre a gestão da fundação e suas entregas, afinal o foco da comunicação pública é o cidadão.

5. CONCLUSÃO

O Projeto Fundação Carmélia 2026 destaca um compromisso sólido com a promoção da cidadania e a valorização da identidade capixaba. A Fundação tem o compromisso de implementar uma programação que celebre a diversidade cultural e atenda às necessidades da sociedade, buscando sempre a eficiência na gestão dos recursos e a excelência na qualidade dos conteúdos.

Para alcançar os objetivos estratégicos propostos, a Fundação adotará uma abordagem integrada, que inclui o estabelecimento de parcerias estratégicas com outras entidades culturais e educacionais, além da valorização de seu corpo técnico e criativo. A governança, robusta e transparente, com Conselhos Curador e Fiscal atuantes e uma Diretoria Executiva contribui para assegurar a integridade, a conformidade e a qualidade das operações e entregas.

O conjunto de olhares de diferentes públicos, bem como a avaliação contínua das práticas e processos internos, permitirão ajustes e melhorias constantes, garantindo que a Fundação permaneça alinhada com suas metas e responda de maneira eficaz às necessidades da sociedade.

Apoiada neste Planejamento Estratégico 2024-2026 e na composição de uma equipe engajada e qualificada, a Fundação Carmélia está apta a cumprir a sua missão e atingir a sua visão, contribuindo para o fortalecimento da comunicação pública no Brasil.

IGOR PONTINI MESQUITA

Diretor-Geral

HUGO LEONARDO CASTILHO DOS REIS

Diretor de Programação e Conteúdo

JOÃO DOMINGOS SOPRANI

Diretor de Operações e Engenharia

ALESSANDRA MARTINS TOLEDO

Diretora de Marketing

Documento original assinado eletronicamente, conforme MP 2200-2/2001, art. 10, § 2º, por:

IGOR PONTINI MESQUITA
DIRETOR GERAL
DIGER - CARMELIA - GOVES
assinado em 27/03/2025 14:45:12 -03:00

HUGO LEONARDO CASTILHOS DOS REIS
DIRETOR DE CONTEÚDO E PROGRAMAÇÃO
DCP - CARMELIA - GOVES
assinado em 27/03/2025 14:54:18 -03:00

JOÃO DOMINGOS SOPRANI
DIRETOR DE OPERAÇÕES E ENGENHARIA
DOPE - CARMELIA - GOVES
assinado em 27/03/2025 15:17:43 -03:00

ALESSANDRA MARTINS TOLEDO
DIRETORIA SETORIAL
DMK - CARMELIA - GOVES
assinado em 27/03/2025 15:04:25 -03:00



INFORMAÇÕES DO DOCUMENTO

Documento capturado em 27/03/2025 15:17:43 (HORÁRIO DE BRASÍLIA - UTC-3)
por JULIANA RAYMUNDI ESTEVES (CHEFE DE GABINETE - GAB - CARMELIA - GOVES)
Valor Legal: ORIGINAL | Natureza: DOCUMENTO NATO-DIGITAL

A disponibilidade do documento pode ser conferida pelo link: <https://e-docs.es.gov.br/d/2025-GTB817>