



RÁDIO DE CABO VERDE

ESTRATÉGIA DE GESTÃO 2017 – 2019



RCV – Rádio que Cria Valores

Março 2017



RÁDIO QUE CRIA VALORES

Estratégia de Gestão da RCV 2017-2019

Radiotelevisão Cabo-verdiana
Direção da Rádio de Cabo Verde
Rua 13 de Janeiro, ASA, Praia, CP 1A
Cabo Verde
Telf.: +238 2605200
www.rtc.cv

Março de 2017



Conteúdo

PREAMBULO	2
1. INTRODUÇÃO.....	3
2. ABORDAGEM METODOLÓGIADA	4
3. BREVE CARACTERIZAÇÃO DO FUNCIONAMENTO DA RTC/RCV	5
4. UMA ESTRATÉGIA DE GESTÃO PARA A RCV	8
5. MODELO DE GESTÃO PÚBLICA – CREATING PUBLIC VALUE	9
6. VALORES PÚBLICOS	12
7. POR QUE EXISTIMOS? – UM IDEAL DE SERVIÇO PÚBLICO PARA RCV.....	13
7.1. DEFININDO A MISSÃO DA RCV.....	14
7.2. VISÃO DA RCV	14
7.3. VALORES DA RCV.....	14
7.4. PROPÓSITOS DA RCV – VALORES A ACRESCENTAR	15
8. VALORES PÚBLICOS E OBRIGAÇÕES DE SERVIÇO PÚBLICO	17
9. METAS PARA A PROGRAMAÇÃO RCV	22
9.1. MELHORAR A PRODUÇÃO DO VALOR DEMOCRÁTICO.....	22
9.2. MELHORAR A PRODUÇÃO DO VALOR CULTURAL	23
9.3. MELHORAR A PRODUÇÃO DO VALOR EDUCACIONAL	24
9.4. MELHORAR A PRODUÇÃO DO VALOR SOCIAL	24
9.5. MELHORAR A PRODUÇÃO DO VALOR ECONÓMICO	25
9.6. MELHORAR A PRODUÇÃO DO VALOR GLOBAL	25
10. METAS PARA A GESTÃO - INOVANDO A GESTÃO.....	27
10.1. GESTÃO RCV+.....	27
10.2. VISÃO PARA SITE RCV.....	28
10.3. INOVAÇÃO TECNOLÓGICA.....	30
10.4. VISÃO GESTÃO RECURSOS HUMANOS	31
10.5. MELHORAR ACCOUNTABILITY E AUTO-REGULAÇÃO	33
10.6. MELHORAR EFICIÊNCIA E EFICÁCIA.....	35
10.7. MELHORAR CO-PRODUÇÃO ATRAVÉS DE PARCERIAS	37
10.8. VISÃO RCV PARA GOVERNAÇÃO DA RTC.....	38
11. IMPLEMENTAÇÃO DA ESTRATÉGIA	41
12. CONCLUINDO.....	44
13. BIBLIOGRAFIA	45
14. ANEXOS	46



PREAMBULO

A presente era mundana se nos apresenta com desafios cada vez mais exigentes, que clamam, mais do que nunca, por uma firme assumpção de responsabilidades por parte das instituições, organizações e da sociedade em geral.

É nesta era, de plena crise dos valores que norteiam a vida em sociedade, que as vozes que devem guiar a actuação do indivíduo em sociedade deverão se erguer e se posicionar, assumindo em pleno a sua missão, assumindo em pleno as suas responsabilidades.

A voz da Rádio de Cabo Verde (RCV), enquanto principal prestadora do serviço público de radiodifusão nacional, posiciona-se e assume-se como um agente com um papel primordial na cada vez mais premente necessidade de redefinição dos valores que alimentam a nossa sociedade. Chamando a si essa responsabilidade, e fazendo *jus* à sua nobre missão enquanto servidor público, a RCV vem se identificar como um órgão que cuida do indivíduo, que o educa, informa e entretém, numa visão que parte do individual para o colectivo, que busca de forma persistente o conhecimento e procura, infatigavelmente, acrescentar valores à sociedade.

A história da RCV revela-nos um acervo de profissionais muito distintos, que sempre tiveram ínsito o espírito de bem servir o público e a incumbência de prestar um serviço que constitua um sólido pilar na construção de uma sociedade que se quer informada, emancipada e consciente dos principais princípios que a devem enformar.

É chegado o momento de proclamarmos com orgulho esse passado, mas com o firme e determinado propósito de reavivar o presente e regenerar as latitudes do futuro.

A visão existe, o caminho a percorrer está identificado, a vontade humana é inquestionável e a estratégia de gestão aqui apresentada afigura-se-nos como a mais adequada.

Uma gestão que busca trazer uma face renovada da RCV, levando-a ainda mais perto de cada cabo-verdiano e de cada elemento da sociedade cabo-verdiana, apostando numa total transparência e servindo como um amparo para as aspirações do público, sempre perseguindo o aperfeiçoamento dos princípios e valores que nos devem guiar.

A Presidente do Conselho de Administração da RTC

Sara Helena Pires



1. INTRODUÇÃO

A Rádio de Cabo Verde (RCV) sempre foi a preferida dos cabo-verdianos. Ao longo destes mais de quatro décadas, os profissionais da RCV, uns mais antigos e outros mais recentes, deram e vão dando o seu contributo para que a nossa emissora pública seja a melhor a informar, a educar e a entreter os cabo-verdianos.

Contudo, os desafios do futuro convocam-nos todos a reinventar a RCV. Este documento resulta de um processo de diálogo dentro da RCV para a criação de um consenso sobre a gestão do serviço público de radiodifusão. Durante cerca de dois meses, e com base numa proposta de diálogo da atual Direção do órgão, discutiu-se uma visão de gestão para a RCV. O propósito foi pegar nas orientações gerais para a prestação do serviço público de radiodifusão, inscritas no Estatuto da RTC, no Contrato de Concessão do Serviço Público (CCSP), mas também na Lei da Comunicação Social (LCS) e na Lei da Radiodifusão (LR) para as traduzir numa orientação estratégica clara para a RCV. Uma estratégia capaz de ser apropriada pelos profissionais da emissora e pelo público, mas também para que seja refletida nas grelhas de programação, nos planos de atividades, no Estatuto Editorial, enfim, na gestão do órgão.

Era preciso voltarmos a nos inspirar, para fazermos ainda melhor aquilo que amamos fazer. Tratou-se de renovar e recentrar a missão da RCV enquanto órgão de serviço público, para que, nos dias de hoje, continue a ter relevância na vida dos cabo-verdianos. É uma visão partilhada sobre a missão da RCV com o objectivo de libertar o espírito criativo para juntos enfrentarmos com confiança o futuro. Hoje, com a Era Digital e o advento das redes sociais, em que todos são fontes e autores de informação, é ainda mais necessário que a RCV, enquanto órgão público, seja capaz de tranquilizar os cidadãos, oferecendo-lhes uma informação credível. Mas muito mais que informar corretamente, a RCV precisa se reafirmar enquanto serviço público que seja por princípios de gestão democráticos, que preste contas, que seja aberta a participação e que envolva os cidadãos em debates de questões essenciais do seu dia-a-dia. Acima de tudo, é preciso que a RCV acrescente valores à sociedade.

A presente Estratégia de Gestão da RCV cobre o período 2017-2019. Contudo, esclarece a sua Missão, Visão, Valores e Propósitos que podem continuar a orientar a gestão do órgão no futuro, se os seus profissionais assim entenderem.

Esperamos dotar a RCV (incluindo o canal jovem) de uma orientação clara sobre sua missão, a forma de a concretizar e a correta postura que devemos ter enquanto servidor público. É uma orientação que certamente nos vai conduzir à uma melhor prestação do serviço público de radiodifusão.

O Diretor RCV/RCV+

Humberto Santos



2. ABORDAGEM METODOLÓGICA

Para a elaboração da presente Estratégia adotamos uma abordagem adaptada do modelo *CAF (Common Assessment Framework) 2013*. A *CAF*, ou Estrutura Comum de Avaliação, é um instrumento europeu de gestão da qualidade comum a todo o setor público europeu. Em Cabo Verde houve uma tentativa da sua utilização na Administração Pública em 2013. Com base na *CAF*, elaboramos o seguinte quadro para nos guiar na implementação da Estratégia.

	Escala	0-10	11-30	31-50	51-70	71-90	91-100	Total
Fases	Evidências	Não há evidências ou existem apenas algumas ideias.	Algumas evidências pouco importantes relacionadas com algumas áreas.	Algumas evidências importantes relacionadas com áreas relevantes.	Evidências fortes relacionadas com a maior parte das áreas.	Evidências muito fortes relacionadas com todas as áreas.	Evidências excelentes comparadas com outras organizações relacionadas com todas as áreas.	
Planificação da elaboração da Estratégia de Gestão RCV	Decidir como organizar a planificação						- Foi elaborada uma proposta visão da estratégia - Foi feita proposta execução da auto-avaliação e explicação da importância	
	Pontuação							
Planificação da elaboração da Estratégia de Gestão RCV	Comunicar a proposta de planificação da estratégia						- Foram apresentadas ao CA; - às Direções - aos colaboradores	
	Pontuação							
Recolha de Subsídios para a Estratégia	Criar uma ou mais equipa de recolha subsídios						- Diretor da RCV, - Presidente da RTC - Delegados da RTC - Secretária (na Praia)	
	Pontuação							
	Organizar a recolha de subsídios						- Planificação das sessões de esclarecimento e recolha de subsídios	
	Pontuação							
	Realizar a recolha de subsídios						- Plano das sessões; - Ficha para recolha de subsídios	
Implementação da Estratégia	Elaborar relatório que descreva os resultados da avaliação						- Foi Elaborado um Relatório da Socialização.	
	Pontuação							
	Elaborar a Estratégia de Gestão							
Implementação da Estratégia	Pontuação							
	Comunicar a Estratégia de Gestão							
	Pontuação							
Implementação da Estratégia	Implementar a Estratégia de Gestão							
	Pontuação							
Avaliação da Estratégia								



Foram seguidos todos os passos indicados no quadro. Com a utilização do modelo CAF identificamos a necessidade de planificar o processo e sobretudo de apresentar uma proposta concreta que servisse de base de diálogo. Na verdade, esta ideia de começarmos nossa gestão com base num diálogo alargado e numa proposta concreta vinha de longe. O fórum Pensar RTC, realizado em março de 2013, na Cidade Velha, já recomendava a necessidade de se definir o serviço público dos órgãos (RCV/TCV). Mas a opção pelo CAF para se realizar o diagnóstico se deveu ao facto de se adaptar em perfeição ao modelo de gestão pública *Public Value Model* que tínhamos identificado como sendo o modelo ideal para se utilizar na gestão do serviço público de radiodifusão. Elaboramos, então, uma proposta de diálogo para uma Estratégia de Gestão e Relançamento da RCV. A proposta contou, em primeiro lugar, com a aprovação e assunção pelo Conselho de Administração que envidou os esforços para a sua implementação. Neste âmbito, foram realizados vários momentos de debate e reflexão da proposta para recolha de subsídios para a elaboração desta Estratégia Final. Este processo levou-nos à todas as Delegações da RTC espalhadas pelas ilhas. Dos recontros foram elaboradas atas e, a partir destas, um Relatório da socialização.

3. BREVE CARACTERIZAÇÃO DO FUNCIONAMENTO DA RTC/RCV

A Rádio de Cabo Verde é um órgão público de radiodifusão pertencente a empresa Radiotelevisão Cabo-verdiana (RTC, SA), concessionária do serviço público de rádio e televisão.

A RTC rege-se pelos seus Estatutos e demais leis da comunicação social aplicáveis e pelas regras do direito público e privado também aplicáveis. A RTC obriga-se pelo seu Estatuto e pelo Contrato de Concessão do Serviço Público assinado em 2010 com o Estado de Cabo Verde. O Modelo de Governação vigente baseia-se na escolha direta dos membros do Conselho de Administração (CA) pelo Governo. Há ainda o Fiscal Único e a Assembleia Geral (Governo). Os Diretores dos Órgãos, RCV e TCV, são também escolhidos, desta feita pelo Conselho de Administração. O CA presta contas ao ministro que tutela o setor e, através deste, ao Parlamento. As Direções dos Órgãos funcionam em linha com as demais Direções: Comercial e Marketing, Técnica, Administrativa e Financeira, e Gabinete de Estudo e Planeamento. A RTC é financiada através de uma indemnização compensatória do Estado, da Taxa do Audiovisual e por receitas de publicidade. Este modelo de funcionamento da empresa foi submetido também à reflexão, para consensualizar aquilo que a RCV como um todo defende nesta matéria.

A RTC dispõe, neste momento, de cinco Delegações ou Centros de Produção descentralizados: em Santo Antão (Porto Novo); São Vicente (Mindelo) com



jurisdição para São Nicolau; Sal (Espargos), com jurisdição para Boavista; Santa Catarina de Santiago (Assomada) com jurisdição para toda a região de Santiago Norte; e Fogo (São Filipe). Os Delegados da RTC são escolhidos pelo CA e representam a empresa nessas ilhas. Por causa da falta de recursos humanos nas delegações, os Delegados, que são jornalistas, para além das funções administrativas exercem jornalismo, uma situação que não tem criado problemas de maiores, mas que poderá, em certas ocasiões, levantar questões de incompatibilidade. A RTC dispõe ainda de correspondentes nos concelhos onde não tem centros de produção. A empresa já teve correspondentes em todos os municípios do país, mas por questões financeiras e estratégicas houve um retrocesso neste aspeto. No interior de Santiago optou-se por colocar jornalistas da empresa a cobrir mais do que um concelho. Assim o jornalista afeto a Delegação de Santa Catarina de Santiago residente em Tarrafal cobre também o município de Calheta São Miguel, e o residente em Santa Cruz cobre também São Lourenço dos Órgãos. O Município de São Salvador do Mundo também não tem Correspondente e é coberto pela Delegação em Assomada. Neste momento não temos correspondentes em Ribeira Grande de Santiago, Tarrafal de São Nicolau e Santa Catarina do Fogo. Obviamente, nestes conselhos onde deixamos de ter correspondentes há um défice de cobertura. Nesta estratégia identificamos a necessidade de se definir uma política para Correspondências no país e no estrangeiro.

A Direção da RCV é constituída pelo seu Diretor e pelos Chefes dos departamentos de Informação e Programação e Produção, escolhidos por ele. A RCV funciona em dois canais: a RCV (canal principal) e a RCV+ (canal jovem), todos generalistas. Contudo, o entendimento de que a RCV+ é um canal não está muito disseminada na sociedade, sendo muitas vezes vista e até gerida como um órgão. Uma situação que fica esclarecida no âmbito desta Estratégia. A Direção da RCV reúne-se semanalmente para tratar da gestão corrente. Nesta reunião, até hoje, não participava o Coordenador da RCV+. O Funcionamento do canal era relegado apenas ao Coordenador, não tendo a Direção muito controlo sobre a programação e funcionamento. Muitas vezes os dois canais acabavam por transmitir uma mesma atividade, por falta de coordenação. No dia-a-dia, o desempenho da RCV depende sobretudo dos Editores e Coordenadores de Programas sob a orientação mínima dos Chefes dos dois departamentos. O Chefe de Informação prepara a agenda com acontecimentos previstos para o dia e sugestões de reportagens, que é enviada à todos os jornalistas para conhecimento. Com base nesta Agenda do dia, os Editores estabelecem a pauta de cada Edição do turno, em conferência de redação. Os programas de informação no que toca a definição dos temas e convidados dependem sobretudo do seu Coordenador. Uma responsabilidade que muitas vezes inibe jornalistas de aceitarem fazer algum programa mais exigente. Dependente de aceitação estão também as Editorias dos turnos (jornais), o que traz grandes constrangimentos de funcionamento já que a qualquer hora, se chamados atenção e não gostando, podem abandonar a editoria. Para além da Editoria dos Jornais, existe apenas a Editoria do



Desporto. Não existem Editores de Cultura, Política, Economia, Sociedade, Internacional, etc. Assim como não existe especialização nas redações. Não existe uma Carreira de Editores assim como não funciona um sistema de avaliação de desempenho, o que torna qualquer profissional igual, independentemente se um produz mais do que outro ou se cumpre mais as diretivas. A remuneração depende do enquadramento baseado apenas nas habilitações literárias e na longevidade na empresa. Mesmo assim, o PCCS, adotado em 2010, não tem sido aplicado.

A RCV dispõe de um Estatuto Editorial que define a sua política editorial de atuação, e de um Livro de Estilo que prevê a sua forma de fazer rádio. Os dois documentos carecem, no entanto, de uma revisão, algo previsto no âmbito desta Estratégia. A RCV realiza anualmente um Conselho de Programação para consensualização da sua grelha de programação, em que participam os Delegados da RTC, representantes de Jornalistas, representantes de Operadores de Som, O Chefe de Programação e Produção, o Chefe de Informação e o Diretor do órgão que o preside. No encontro podem ainda ser convidados a participar os Editores e os Diretores dos outros sectores. A Reunião é geralmente encerrada pelo presidente do Conselho de Administração. Não existem outros encontros de concertação da programação, para além do conselho anual, nem uma equipa de apoio à produção. A Direção reúne-se, no entanto, com os Editores, sempre que necessário. A Chefia do Departamento prepara diariamente a Folha de Programação com indicação dos programas que saiam na antena a cada hora e quem os coordena. No dia-a-dia, sempre que necessário, coordena com os operadores de som e apresentadores de programas de formação e entretenimento e ainda controla o funcionamento na antena da grelha definida no Conselho de Programação. A Folha de Publicidade é preparada pela Direção Comercial e Marketing e supervisionada pela Chefia de Programação. A Estratégia identifica a necessidade de mais espaços de consensualização e coordenação da programação assim como mais mecanismos de auto-regulação.

A Direção do órgão define o Plano de Atividades e Orçamento (PAO) de cada ano que é enviado ao CA. Não tem sido prática uma aprovação prévia pelo CA que pudesse estabelecer um orçamento próprio de funcionamento que fosse gerido conforme as rubricas previstas e depois justificadas. Assim sendo, o financiamento de cada atividade prevista no PAO é dependente da aprovação no momento da sua realização pelo CA, com base no fluxo de caixa existente na empresa. Não existe portanto garantia que as atividades sejam implementadas com a elaboração do PAO. A situação gere uma imprevisibilidade no funcionamento do Órgão e não abona à desejada autonomia que os Órgãos devem gozar. Para as despesas mínimas do dia-a-dia a Direção dispõe de um fundo mensal de dez mil escudos, basicamente para pagar despesas de transportes (táxis) quando há muita demanda na Redação da Praia.

Este diagnóstico de funcionamento já foi feito várias vezes, e todas as vezes identificada a necessidade de colmatar os problemas e principalmente de definir o



serviço público dos órgãos RCV e TCV. Entretanto, as iniciativas para a consensualização de uma política de gestão não têm surtido efeito por não envolver todos e por não ter como base uma proposta concreta que pudesse ser avaliada e melhorada. Persistia, então, a necessidade de se repensar o funcionamento da RCV e de se consensualizar uma política de gestão adequada ao serviço público, que trouxesse soluções para os problemas. É neste quadro que, por iniciativa da atual Direção, surgiu a presente Estratégia.

4. UMA ESTRATÉGIA DE GESTÃO PARA A RCV

A Estratégia de Gestão da RCV consiste em dar fundamento **teórico e prático** à missão da RCV. Uma fundamentação alicerçada na Constituição da República, nas obrigações do Contrato de Concessão do Serviço Público (CCSP), nos Estatutos da RTC e demais leis da comunicação social aplicáveis, mas enquadrada numa política de gestão pública concreta.

A Proposta apresentada pela Direção para o Relançamento da RCV propôs como modelo de gestão pública a dotar o *Public Value Model*, primeiramente introduzido pelo teórico de Harvard, Mark Moore (1995). Basicamente, a proposta de Moore, sob a bandeira do valor público, pretende renovar as instituições públicas e mobilizar os seus colaboradores para responderem ao público, envolver o público e servir as necessidades e aspirações do público, em vez dos interesses político-partidários, económicos, religiosos e particulares. Aplicado a governação das emissoras públicas, o modelo do *Valor Público* serve como fundamento do serviço público de *broadcasting*, mas também como ferramenta para avaliação do serviço que prestam. Como fundamento teórico lembra-nos que nosso compromisso é para com o interesse público e que, para isso, nós próprios nos devemos sujeitar aos princípios democráticos do serviço público. Isto é, devemos perseguir o interesse público através da programação, mas também através da própria gestão do órgão. Como uma ferramenta, a aplicação do modelo do Valor Público guia-nos na elaboração de instrumentos de gestão capazes de refletirem estes valores perseguidos através da gestão e da programação, e que podem ser utilizados pelos administradores, pelos colaboradores, pelo público e por todos que queiram aferir o desempenho da RCV.

O modelo *Public Value* vem sendo hoje aplicado nas principais empresas de serviço público de *broadcasting* do mundo, sendo a BBC a referência. Por isso pensamos ser adequado para equacionar todos os problemas de funcionamento identificados e dotar a RCV (incluindo o canal jovem) de uma orientação clara sobre a sua missão, a forma de a concretizar e a correta postura que os seus profissionais devem ter enquanto servidores público.



5. **MODELO DE GESTÃO PÚBLICA – CREATING PUBLIC VALUE**

As principais teorias de gestão pública são o modelo tradicional burocrático weberiano (*Old Public Administration – OPA*), a Nova Gestão Pública (*New Public Management - NPM*) e, atualmente, a proposta do Modelo de Valor Público (*Public Value Model- PVM*). A nova maneira de pensar e entender a gestão de serviços públicos foi primeiramente articulada por Mark Moore (1995). Na sua publicação “*Creating Public Value: Strategic Management in Government*”, Moore desperta a atenção dos gestores públicos ao articular as questões sobre o propósito dos gestores públicos, o que são suposto produzir e como devem medir o seu desempenho.

Inicialmente, a ideia de Moore era levar para o setor público a forma de gestão utilizada no privado - o pensamento estratégico e o agir empresarial. Porém, adaptou-a para também responder a missão dos serviços do setor público. Enquanto a eficiência era a principal preocupação da administração pública tradicional, e eficiência e eficácia as principais preocupações da *NPM*, valores além da eficiência e eficácia são perseguidos, debatidos, contestados, e avaliados na abordagem emergente. O *PVM* valoriza ainda processos democráticos na gestão como a abertura, a transparência, a prestação de contas, e também as parcerias como forma de co-produção na prestação do serviço público. Portanto, o *PVM* admite, por um lado, a ideia utilitarista liberal seguida pela *NPM*, e por outro lado, admite também a visão deontológica que é fulcral no modelo burocrático weberiano/tradicional. Para além de utilizar processos deliberativos e a co-produção de valores. Por exemplo, no caso da RTC, uma sociedade anónima que presta um serviço público (portanto, deve reger-se pelo direito privado e pelo direito público) deve ser gerida de forma a acautelar a relação custo-benefício e garantir a sustentabilidade (visão utilitarista), mas deve também garantir a realização da sua missão e garantir que a produção e distribuição são feitas de forma justa e equitativa (visão deontológica).

Estes três modelos de gestão pública têm tido influência também na gestão das emissoras públicas. Primeiramente utilizavam-se medidas de desempenho tradicionais para medição de conteúdo, cobertura e audiência que incidem sobre o papel social, cultural e político do serviço público de *broadcasting* (por exemplo, prestava-se mais atenção a quantidade de programas, o número de horas de emissão, tipos de conteúdo, a universalidade do acesso, etc). Mais recentemente, e em particular no contexto do *NPM*, os objectivos dos serviços públicos de rádio e televisão foram cada vez mais definidos para abordar objectivos económicos, estratégicos e operacionais da gestão. As emissoras passaram a utilizar medidas económicas, financeiras e de gestão para demonstrar que os recursos públicos foram utilizados da melhor maneira possível. Isso inclui a produtividade, a eficiência (o quão bem os recursos – *inputs* -, tais como pessoal, capital, bens são utilizados para produzir resultados - *outputs*), a eficácia (o quão bem os resultados alcançaram os objectivos definidos). Já *PVM* para além destas



medidas importantes, designadamente a eficiência e eficácia, acrescenta outra camada de objetivos e medidas correspondentes para as avaliações, enfatizando os valores dos cidadãos e dos resultados valorizados da sociedade - *outcomes*. Por exemplo, na produção do programa Espaço Público da RCV a visão tradicional preocupar-se-ia mais com a realização do programa em si, isto é, se há um jornalista afeto, se o programa foi ao ar a hora certa, se cumpriu o seu horário de duração, se chegou aos destinatários, por quantas pessoas foi escutada, e se foi equilibrado, etc. A visão liberal preocupar-se-ia mais com questões de custo-benefício, isto é, se o programa realizado justifica os recursos humanos, financeiros e outros utilizados na sua produção. A visão do valor público preocupa não só com os processos na realização do programa e se o programa foi realizado mas também se o programa acrescentou valor à sociedade. Neste caso, se estimula a participação pública na discussão de assuntos pertinentes da nação e contribui para formar uma opinião pública crítica e consciente, se contribui para informar e formar os indivíduos, se contribui para o confronto de ideias, etc.

O Modelo *Public Value* assenta-se no triângulo estratégico (*strategic triangle*): 1 – legitimidade e Suporte; 2 – Valor Público; 3 – Capacidade Organizacional.

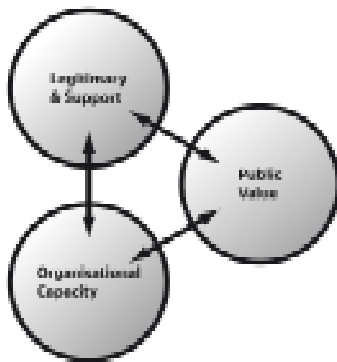


Figura: *Strategic Triangle* – (Moore, 2006: 97)

O ponto **Legitimidade e Suporte** sugere-nos que para uma melhor definição da missão do serviço público e dos valores públicos que temos de produzir, devemos atrair o apoio de aqueles que nos financiam e à quem devemos prestar contas. O que significa que devemos reunir com todos os “*stakeholders*” da empresa para clarificação destas questões. Obviamente que o Contrato de Serviço Público, o Estatuto da Empresa, e a eventual Carta de Missão já nos indicam os valores e a missão a perseguir. Contudo, e por um lado, é preciso apropriar-mos destes valores e traduzi-los numa política de gestão concreta, o que requer um entendimento entre as partes. Por outro lado, os valores são conflitantes e as partes têm, por vezes, entendimentos diferentes sobre quais são os valores prioritários a produzir. Daí que é



necessário sempre diálogo de concertação para uma melhor definição e materialização dos valores. Isto não supõe o comprometimento da independência que a gestão do órgão deve ter, por exemplo, do Conselho de Administração (CA). O propósito é clarificar as prioridades no âmbito da missão. Por exemplo, a RTC deve observar os valores da eficiência e eficácia e ao mesmo tempo ter qualidade. Ser eficiente e eficaz obriga, muitas vezes, a cortar gastos, mas para ter qualidade é preciso investimentos. Portanto, este modelo sugere-nos que enquanto gestores da RCV teremos necessariamente que negociar aberta e permanentemente com o CA, e auscultar sempre os colaboradores e o público para uma gestão concertada na defesa da qualidade e eficácia da prestação do serviço.

O ponto **Valor Público** do triângulo, nos obriga a ser muito mais concretos e explícitos sobre a natureza dos valores públicos que estamos tentando criar. Isto é, nesta parte da estratégia, nós desenhamos concretamente a política de gestão e os programas de informação, educação e entretenimento a produzir, mas imbuídos dos valores e da missão que definimos anteriormente. No entanto, o facto de sabermos que programas produzir em nome do interesse público, não nos deve tornar fechados em nós próprios. O modelo de Valor Público recomenda uma gestão aberta de forma a permitir a participação daqueles em nome dos quais operamos. Para garantirmos a legitimidade de continuar a produzir tais programas é importante submetê-los a avaliação e opinião dos colaboradores e do público. É neste sentido foi concebida esta Estratégia de Gestão, através do diálogo com, o CA e com todos os colegas profissionais da RCV.

Finalmente, o ponto **Capacidade Operacional** do triângulo, lembra-nos que é essencial que nós desenvolvamos os meios operacionais e administrativos para obtermos o máximo de capacidade de nossas organizações. Para isso torna-se necessário promover um forte sentido de responsabilização interna para que aqueles que trabalham na orientação da organização se possam concentrar em encontrar os meios de melhorar o desempenho através da aprendizagem organizacional e da reflexão. Estas responsabilidades dependem da capacidade de medir o desempenho da organização de forma concreta e confiável. Pensamos que este tem sido o ponto mais fraco da gestão da empresa, de uma forma geral, até por causa da natureza do serviço que prestamos. Mas é necessário este exercício de repensar as formas de produção e de avaliação/aprendizagem para uma melhor prestação. É com este objetivo que, nesta Estratégia, propomos desenvolver um conjunto de instrumentos de gestão que orientam e facilitam o funcionamento e a avaliação da RCV, ao mesmo tempo que equacionamos os recursos necessários para um bom funcionamento.

Resumindo, o modelo de gestão *Public Value* orienta-nos para uma gestão adequada a prestação do Serviço Público de Radiodifusão, uma vez que se preocupa ao mesmo tempo com uma gestão eficiente e eficaz (sustentável) e com a realização da missão (qualidade do serviço público, com uma grelha com programas com valor). Por



outro lado, orienta-nos para uma gestão democrática e aberta a participação dos colaboradores, do CA, dos utentes e de parceiros; mas também para uma gestão justa para com todos.

6. VALORES PÚBLICOS

Valores públicos são valores em que a Nação se fundamenta e que estão espelhados na Constituição da República de Cabo Verde (CRCV). Designadamente na consagração dos direitos, liberdades e garantias e deveres dos cidadãos, dos princípios da boa gestão pública, da ética e boa conduta moral dos servidores públicos. Enquanto o conceito de *interesse público* pode ser entendido como um ideal, um ponto de partida para a deliberação, a abordagem de *valor público* facilita o movimento de deliberação para a ação. Isto é, é através da ponderação entre valores públicos em cada situação que determinamos o interesse público.

Por exemplo, é um ideal de interesse público que a gestão pública deva ser transparente. Neste sentido, em nome do interesse público, devemos denunciar qualquer tentativa de corrupção. No entanto, para determinarmos se esse ideal foi respeitado ou não temos que, em cada caso específico, contrabalançar os valores públicos concorrentes. A boa gestão e transparência são valores públicos constitucionais, mas há outros valores previstos na Constituição a considerar como o direito à honra e ao bom nome, a presunção de inocência, o direito a defesa, etc.

Em nome do interesse público, a RCV deve servir a sua missão promovendo e defendendo valores públicos, da seguinte forma: 1- formando um público consciente das suas responsabilidades cívicas, dos seus direitos e deveres, e capaz de participar de forma apropriada na formatação das decisões tomadas em seu nome; 2- Fiscalizando e denunciando os poderes públicos quando não cumprem as regras e valores público-democráticos de bem servir o público/a sociedade; 3 - Promovendo os valores da sociedade; 4 - Facilitando o diálogo entre as diversas forças na sociedade e entre estes e o público.

Inspirados no Modelo *Public Value*, entendemos que a RCV deve criar valor público servindo as pessoas enquanto indivíduos (**valor individual**), disponibilizando-lhes programas que informem, formem e entretêm; mas também servindo as pessoas enquanto cidadãos pertencentes a uma sociedade (**valor social**), contribuindo para a coesão social. Por exemplo, num programa de entretenimento, digamos um programa de humor, tem de conseguir fazer rir cada indivíduo que o escuta mas, ao mesmo tempo, fazer com que os cidadãos se sintam mais próximos e se compreendam mutuamente. O valor individual seria entreter as pessoas enquanto indivíduos e os



valores sociais seriam promover a coesão social, a tolerância, a compreensão das diferenças, etc.

Neste âmbito foram identificados um grupo de seis (6) valores essenciais que a RCV deve produzir e acrescentar à sociedade: *Valor Democrático, Valor Social, Valor Económico, Valor Cultural, Valor Educacional e Valor Global*. Mas como só quem tem valores pode acrescentar valores, definimos ainda os valores em que devem nortear o funcionamento da RCV. Estes valores são explicados abaixo.

7. POR QUE EXISTIMOS? – UM IDEAL DE SERVIÇO PÚBLICO PARA RCV

Acrescentar *Valor Público* à sociedade. Esta é a nossa visão sobre a verdadeira missão da RCV - *Rádio que Cria Valores*. RCV é uma emissora de *serviço público*, ajudar a construir um *público* consciente e motivado deve ser o seu objectivo final.

Os media, em geral, são mais um pilar do Estado de Direito Democrático, mais um poder para a mesma finalidade que existem os outros três poderes públicos. Todos têm por finalidade última contribuir para a construção de uma sociedade de democracia consolidada, desenvolvida e sustentável, a bem da felicidade de todos.

O desafio, hoje, das democracias representativas é tornarem-se cada vez mais participativas, para que o *povo*, o *público*, esteja presente em todos os momentos de tomada de decisões em nome do interesse público, e não apenas nos períodos de votação. Os poderes públicos têm a obrigação de envolver o público e tomar decisões, em cada momento, com base em valores públicos e democráticos refletidos na Constituição da República. O papel dos media é ajudar a construir esse público capaz de reivindicar e participar de forma apropriada na gestão da *res pública*. Se esta é uma responsabilidade dos media em geral, é uma obrigação dos media públicos, designadamente da RCV.

A RCV não existe para meramente cobrir acontecimentos e realizar alguns programas. Isto é O QUE FAZEMOS para **informarmos**, **educarmos** e **entretêmos** o público. Mas o propósito disso é capacitar o público para participar na construção do ideal comum de uma sociedade democrática, desenvolvida e sustentável. Os nossos conteúdos de informação, formação e entretenimento não se esgotem em si, mas devem carregar consigo valores públicos, necessários para a construção do capital social.

A RCV tem uma responsabilidade acrescida, em relação aos media privados, porque este objectivo é-lhe conferido como uma missão e não como uma forma de ganhar a vida. Os media comerciais têm como principal objetivo criar valor privado,



isto é, dividendos para os seus acionistas. A RCV tem como principal objectivo criar valor público. Os media privados têm naturalmente interesses próprios, desde já comerciais. A RCV interessa-se apenas pelo interesse público. Os cabo-verdianos financiam a RCV para lhes prestar um serviço de qualidade, independente, imparcial, isento, objetivo e comprometido apenas com a verdade que serve o interesse público. A RCV não vê os media comerciais como adversários, mas sim parceiros para uma construção plural da sociedade. Mas a RCV deve ser o modelo a seguir e o fiel da balança - (Cláusula 5ª d) Contrato Serviço Público).

7.1. DEFININDO A MISSÃO DA RCV

A missão da RCV é Criar Valores Públicos através de uma programação diversificada e de qualidade que informa, forma e entretém os cabo-verdianos e os possibilita contribuir para a construção de um Cabo Verde cada vez mais democrático, coeso, desenvolvido e de conhecimento.

Uma programação que promova valores públicos e democráticos, que promova a cultura e a criatividade, que informa com verdade e isenção, que educa e capacita para a cidadania, que promova a coesão social, que entretém com qualidade, que estimula a participação e que chegue à todos os cabo-verdianos em qualquer cutelo do país.

7.2. VISÃO DA RCV

Nossa visão é ser o melhor órgão de comunicação social do país e exemplo de rádio de serviço público na África e no mundo.

7.3. VALORES DA RCV

Universalidade – nossas emissões são para todos e devem estar livremente disponíveis para todos, ligando as ilhas e os cabo-verdianos.

Interesse Público – servimos o interesse público e não interesses político-partidários, económicos, religiosos e particulares.

Confiança - perseguimos a confiança do público agindo de forma independente, imparcial, e tratando os colaboradores e utentes de forma honesta, justa e equitativa.



Responsabilidade – a RCV pertence aos cabo-verdianos, como tal nossa gestão guia pelos princípios de abertura à participação do público, de transparência e prestação de contas.

Qualidade – a qualidade é o que nos distingue.

Diversidade – a RCV reflete a diversidade da sociedade cabo-verdiana com programas para crianças, jovens, adultos e idosos; promove e defende a diversidade cultural das nossas ilhas; e vai ao encontro das minorias que vivem no país, para que todos possam contribuir para uma nação cabo-verdiana coesa, de paz e democracia.

Eficiência e Eficácia – ao mesmo tempo em que perseguidos uma programação diversificada e de qualidade, empenhamos numa gestão sustentável que gere bem os recursos públicos postos a nossa disposição de forma eficiente e eficaz.

Criatividade – é a força que nos move para criarmos programas que inspiram os cabo-verdianos a serem também criativos, a mostrarem seus talentos e a se envolverem cada vez mais com a nossa programação em qualquer plataforma.

7.4. PROPÓSITOS DA RCV – VALORES A ACRESCENTAR

A RCV através dos seus programas de informação, formação e entretenimento, tem por propósitos acrescentar os seguintes valores à sociedade:

Valor Democrático

A RCV - através de notícias, análises, entrevistas e debates imparciais, credíveis e responsáveis - contribui para a consolidação do Estado de Direito Democrático, promovendo e defendendo os princípios constitucionais, denunciando a má gestão pública, respeitando e defendendo os direitos e liberdades de uns e outros. A RCV permite aos cidadãos estarem bem informados sobre a atualidade nacional e internacional, sobre as decisões que se tomam em seus nomes; permite-os compreender as várias posições sobre estas decisões, mas também os motiva e os permite participar de forma ativa e apropriada na tomada destas decisões ou simplesmente emitir suas opiniões sobre estes assuntos.

Valor Cultural

A RCV promove programas que celebram e promovem a nossa cultura em todas as suas vertentes; promove nossos artistas e agentes culturais e projeta novos talentos, através de programas de qualidade que entretêm o público e ao mesmo tempo valorizam nossa herança cultural.

Valor Educacional



A RCV ajuda a construir uma sociedade forte em conhecimentos e habilidades, contribuindo para uma progressiva sensibilização do público para as questões ambientais, a criação artística e para o aprofundamento dos conhecimentos e do sentido crítico.

Valor Social

A RCV, com a sua programação, promove a assimilação dos princípios, valores e direitos fundamentais vigentes na ordem internacional e nacional, reforçando as condições para o exercício informado da cidadania e para o desenvolvimento de laços de solidariedade social. Com a nossa grelha de programação, incentivamos a comportamentos e atitudes cívicos, ao respeito pelas diferenças e pelos direitos e liberdades de uns e outros; a valorização da cultura da paz, da não-violência e da boa vizinhança; do espírito de solidariedade e de “*djunta-mon*”; ao respeito e preservação dos mobiliários e infra-estruturas públicas.

Valor Económico

A RCV contribui para a aspiração nacional de um maior crescimento económico, através dos seus programas que incentivam o empreendedorismo, que mostram ideias inovadoras e exemplos de empreendedorismo; mas também que permitem o público estar informado sobre as flutuações da bolsa de valores e sobre o mercado financeiro; e compreender e opinar sobre as medidas económicas tomadas pelo Governo.

Valor Global

Com a nossa programação e emissão através da internet exibimos nossa cultura no exterior, assim como ligamos as ilhas e a diáspora e envolvemos todas as comunidades, ajudando construir o sentimento de uma nação global, una e solidária.

Todos estes Valores estão em conformidade com aquilo que são as obrigações do serviço público definido no CCSP e demais leis aplicáveis ao setor.



8. VALORES PÚBLICOS E OBRIGAÇÕES DE SERVIÇO PÚBLICO

Ao relacionarmos os seis (6) Valores Públicos que a RCV pretende, através da sua programação, acrescentar à sociedade com as Obrigações do Serviço Público previstas no CCSP, pretendemos mostrar que qualquer programa produzido pela RCV deve ter um enquadramento com estes princípios e valores. Portanto, todos os programas que a RCV produz devem se enquadrar nestes grupos de valores para todos terem a certeza que cada programa cumpre o objetivo de serviço público. No âmbito deste processo, alguns programas poderão ser abandonados ou reescritos e certamente outros serão criados para servirmos melhor o público, isto é a sociedade. Depois disso, nenhum programa deve ser modificado, extinto ou criado sem este enquadramento e após um amplo consenso. Esperamos ainda apostar na co-produção, através de parcerias com instituições públicas e privadas e com agentes culturais, para uma maior diversidade e qualidade da programação. O Contrato de Concessão do Serviço Público define um conjunto de obrigações, mas que podemos agrupar nos **6 valores públicos** essenciais e que a RCV, enquanto uma das emissoras da empresa concessionária, a RTC, deve criar: *Valor Democrático, Valor Cultural, Valor Educacional, Valor Social, Valor Económico e Valor Global.*

VALOR DEMOCRÁTICO

Cabo Verde é um Estado de Direito Democrático (artigos 1º e 2º da CRCV). O nosso valor democrático é o que nos faz erguer da nossa pequenez territorial e ombrear com “os grandes”. Mas a democracia é uma construção permanente cuja maturação depende da capacidade do seu povo de contribuir positivamente. É do interesse público que cultivemos este valor. A RCV deve, através de notícias, análises, entrevistas e debates imparciais, credíveis e responsáveis, contribuir para a consolidação do Estado de Direito Democrático, promovendo e defendendo os princípios constitucionais, denunciando a má gestão pública, respeitando e defendendo os direitos e liberdades de uns e outros, e os direitos de personalidade e da dignidade da pessoa humana. A RCV deve permitir aos cidadãos estarem bem informados sobre a atualidade nacional e internacional, sobre as decisões que se tomem em seus nomes, permiti-los compreender as várias posições sobre estas decisões, mas também motivá-los e permiti-los participar de forma ativa e apropriada na tomada destas decisões ou simplesmente emitir suas opiniões sobre estes assuntos. Estas preocupações encontram respaldo no Contrato de Concessão do Serviço Público assinado entre o Estado e a RTC.

Valor Público (RCV)	Obrigações de Serviço Público – CCSP RTC
Democrático	Clausula 4 n° 1 o serviço público de comunicação social desenvolve-se



	<p>em estrita obediência à lei vigente e nos termos e condições constantes do presente contrato, com respeito pelos princípios da liberdade e da independência perante o poder político e religioso, partidos políticos, grupos de pressão, detentores do poder económico, assegurando-se a liberdade de expressão e o confronto de opiniões.</p>
	<p>Cláusula 4 n° 2 a recolha, tratamento e divulgação da informação deve obedecer aos critérios de isenção e rigor, como garantes da liberdade de imprensa e desenvolvimento da democracia.</p>
	<p>Cláusula 4° n° 3 As actividades de entretenimento têm como limite absoluto a pessoa humana, o respeito pela sua dignidade e pelos seus direitos da personalidade.</p>
	<p>(Cláusula 5ª a) Promover a assimilação dos princípios, valores e direitos fundamentais vigentes na ordem internacional e nacional, reforçando as condições para o exercício informado da cidadania e para o desenvolvimento de laços de solidariedade social;</p>
	<p>Cláusula 5ª c) Combater a uniformização da oferta televisiva e radiofónica, através de programação efectivamente diversificada, alternativa, criativa e não determinada por objectivos comerciais;</p>
	<p>Cláusula 6ª n° 2 b) Desenvolver uma actividade fundada em normas éticas que garanta uma comunicação de qualidade, pluralista, inovadora e variada e que não sacrifique esses objectivos às exigências do mercado;</p>
	<p>Cláusula 6ª n° 2 c) Proporcionar uma informação imparcial, independente, esclarecedora e pluralista, que suscite o debate e exclua a informação-espectáculo ou sensacionalista;</p>
	<p>Cláusula 6ª n° 2 d) Pautar a sua acção pela permanente exigência de qualidade de forma a aumentar a exigência do público destinatário, sem prejuízo do justo equilíbrio entre audiências e padrões de qualidade;</p>
	<p>Cláusula 6ª n° 2 f) Emitir uma programação generalista destinada ao grande público no respeito por uma ética de antena que recuse a violência gratuita, o assédio e a exploração do sexo, a vulgaridade, o mau gosto e a manipulação informativa, com pleno acatamento dos valores pertinentes à dignidade da pessoa humana;</p>
	<p>Cláusula 6ª n° 2 h) Contribuir para tornar o público mais exigente, procurando alargar as suas audiências pela isenção e qualidade da programação e não pela submissão a imperativos publicitários;</p>
	<p>Cláusula 6ª n° 2 k) Contribuir para o esclarecimento, a formação e participação cívica e política da população, através de programas radiofónicos onde a análise, o comentário, a crítica e os debates estimulem o confronto salutar de ideias e contribuam para a formação de opiniões;</p>
	<p>Cláusula 6ª n° 2 l) Garantir o exercício dos direitos de antena, de</p>



	resposta e de réplica política, nos termos constitucional e legalmente previstos;
	Cláusula 6ª nº 2 m) Emitir, nos termos da lei, as notas oficiais cuja difusão seja solicitada pelos órgãos de soberania;

VALOR CULTURAL

“Todos têm direito à fruição e criação cultural, bem como o dever de preservar defender e valorizar o património cultural” (artigo 79º da CRCV). A nossa cultura é a nossa riqueza. É o que nos distingue de outros povos. É o que de mais autêntico temos a oferecer e a acrescentar a diversidade humana. É do interesse público que ajudemos a preservar, a evoluir, e a divulgar nossa cultura. A RCV deve promover programas que celebrem e promovam a nossa cultura em todas as suas vertentes. Deve ser nossa ambição promover nossos artistas e agentes culturais e projetar novos talentos, através de programas de qualidade que entretêm o público e ao mesmo tempo valorizem nossa herança cultural.

Valor Público (RCV)	Obrigações de Serviço Público – CCSP RTC
Cultural	Cláusula 6ª 1 (...) a Concessionária deve apresentar uma programação que promova a língua portuguesa e a materna cabo-verdiana, a formação cultural, pessoal e cívica dos cidadãos, garantindo o acesso de todos à informação, à educação e ao entretenimento de qualidade.
	Cláusula 6ª 2 a) Satisfazer as múltiplas necessidades culturais, educativas, informativas, formativas e recreativas das comunidades;
	Cláusula 6ª 2 e) Privilegiar a produção própria e nacional, nomeadamente de autores qualificados nos domínios da ficção cabo-verdiana, do documentário e da música, bem como a produção conjunta, nesse e noutros domínios, com outros países;
	Cláusula 6ª 2 i) Apoiar a produção nacional de obras cinematográficas e audiovisuais, e a co-produção com congéneres de outros países, em especial da comunidade de língua portuguesa;
	Clausula 18ª 1 A concessionária fica vinculada a reservar até 10% da sua programação diária à divulgação gratuita, ainda que publicitária, de bens culturais e de temas de educação para a cidadania e promoção do desenvolvimento nacional.

VALOR EDUCACIONAL

Todos têm direito a Educação (artigo 78º C. R.) A Educação é a chave do progresso, da nossa capacidade de competir e de vencer a pobreza. A RCV deve ajudar a construir uma sociedade forte em conhecimentos e habilidades.



Valor Público (RCV)	Obrigações de Serviço Público – CCSP RTC
Educativa	Cláusula 5ª b) Promover, com a sua programação, o acesso ao conhecimento e a aquisição de saberes, assim como o fortalecimento do sentido crítico do público;
	Cláusula 6ª 2 g) Manter uma programação caracterizada por uma dimensão cultural e educativa, contribuindo para uma progressiva sensibilização do público para as questões ambientais, a criação artística e para o aprofundamento dos conhecimentos;
	Cláusula 6ª 2 j) Promover a criação de programas radiofónicos educativos ou formativos dirigidos especialmente a crianças, jovens, adultos e idosos com diferentes níveis de habilitações;

VALOR SOCIAL

“Todos os cidadãos gozam dos direitos, das liberdades e das garantias e estão sujeitos aos deveres estabelecidos na Constituição” (nº1 artigo 23º CRCV). Todo o indivíduo tem deveres para com a família, a sociedade e o Estado, e o dever de respeitar os direitos e liberdades de outrem, a moral e o bem comum (artigo 83º da CRCV). A coesão e paz sociais são fundamentais para a vivência em sociedade, para a construção de uma nação e para a felicidade de todos os seus membros. É do interesse público que promovamos a coesão social.

Valor Público (RCV)	Obrigações de Serviço Público – CCSP RTC
Social	Cláusula 5ª a) Promover a assimilação dos princípios, valores e direitos fundamentais vigentes na ordem internacional e nacional, reforçando as condições para o exercício informado da cidadania e para o desenvolvimento de laços de solidariedade social;
	Cláusula 6ª 2 f) Emitir uma programação generalista destinada ao grande público no respeito por uma ética de antena que recuse a violência gratuita, o assédio e a exploração do sexo, a vulgaridade, o mau gosto e a manipulação informativa, com pleno acatamento dos valores pertinentes à dignidade da pessoa humana;
	Cláusula 6ª 2 g) Manter uma programação caracterizada por uma dimensão cultural e educativa, contribuindo para uma progressiva sensibilização do público para as questões ambientais, a criação artística e para o aprofundamento dos conhecimentos;
	Cláusula 6ª 2 j) Promover a criação de programas radiofónicos educativos ou formativos dirigidos especialmente a crianças, jovens, adultos e idosos com diferentes níveis de habilitações;



VALOR ECONÓMICO

Este é um valor que normalmente não é considerado como um valor do serviço público de comunicação social. E pode ser polémico, para muitos, estarmos a elencá-lo como um valor a produzir. Mas decidiu-se incluí-lo, sim, como um objectivo a perseguir. Obviamente que ao considerarmos este valor não quer dizer que a RCV vai passar a defender interesses económicos de privados. Mas a verdade é que é do interesse público que o país tenha prosperidade económica, a bem da felicidade de todos. E uma das funções da Comunicação Social é incentivar e apoiar políticas económicas e estimular os agentes económicos para as boas práticas em matéria de prestação de serviços (artigo 5º nº 2 a) e b) da LCS). Por outro lado, é de se ter em consideração que o povo cabo-verdiano acaba de definir o crescimento económico como um dos principais interesses públicos. Ou não tivessem os principais partidos políticos proposto nas suas plataformas eleitorais de governação o crescimento económico do país, a competitividade e o melhoramento do ambiente de negócios, como das principais políticas a implementar. Ao incluirmos o valor económico como um objectivo de serviço público, estamos a captar o sentido do interesse público do momento no país.

Valor Público (RCV)	Obrigações Serviço Público – Estatuto da RTC
Económico	Artigo 4º nº1 d) (...) Contribuir para a promoção do espírito de poupança de água e energia e do espírito empresarial na sociedade cabo-verdiana.

VALOR GLOBAL

Cabo Verde é uma nação diaspORIZADA e integrada na comunidade internacional. A RCV deve ser um *showcase* da nossa cultura no exterior, assim como deve ligar as ilhas e a diáspora ajudando construir o sentimento de uma nação global, una e solidária.

Valor Público (RCV)	Obrigações de Serviço Público – CCSP RTC
Global	Cláusula 6ª 2 v) Produzir e emitir programas destinados especialmente aos cabo-verdianos residentes fora de Cabo Verde e aos nacionais de países de língua portuguesa;

É através da perseguição destes 6 grupos de Valores justificados pelas obrigações do serviço público de radiodifusão que a RCV deve corresponder a dois dos principais princípios do serviço público: a *qualidade* e a *pluralidade e diversidade* da programação.



9. METAS PARA A PROGRAMAÇÃO RCV

Para dar vazão a produção dos valores identificados é necessária uma programação rica, diversificada e de qualidade. No âmbito do processo de elaboração desta Estratégia foram identificadas e consensualizadas algumas melhorias que devem ser implementadas nas próximas grelhas de programação.

De forma geral, foi identificada a necessidade de se qualificar a Informação. A primeira preocupação na RCV não será dar em primeira mão, mas sim informar corretamente. O público poderá até saber em primeira mão pelos nossos concorrentes, mas deverão vir sempre a nós certificar da veracidade dos factos. Na RCV, todos devem estar cientes da ideia de que a liberdade de informar deve ter como limite a ética de responsabilidade e visar sempre o interesse público e não interesses particulares. O jornalista do serviço público deve ter a capacidade de determinar o interesse público em cada acontecimento de acordo com o contexto e as circunstâncias. Quanto a programação, foi identificada a necessidade de se apostar em micro programas feitos num estilo dinâmico, leve, recorrendo a sons de fundo e de preferência realizados no local deixando transparecer o ambiente. Abandonar, o quanto possível, o formato longo, baseado em entrevistas e muita conversa/leitura. Prescreveu-se a aposta na produção de programas culturais e educacionais ao vivo no auditório; aposta em programas de formação para a cidadania e para a participação cívica; aposta em programas para as minorias promovendo a integração; aposta na reformatação dos grandes espaços de animação: “Manhã RCV”, “Tarde RCV”, “Tarde Musical”, “A Nossa Maneira”, “Tarde Desportiva”, prevendo conteúdos diversos apropriados para os espaços; recomendou-se ainda evitar a repetição de notícias, já tratadas nos jornais, em programas.

De forma Específica, recomendou-se um conjunto de melhorias para a produção de cada Valor identificado.

9.1.MELHORAR A PRODUÇÃO DO VALOR DEMOCRÁTICO

A RCV já produz um conjunto de programas de grande qualidade com este objetivo e que a torna distinta dos outros órgãos no país (Jornais hora-a-hora, Espaço Público, Opinião Pública, Discurso Direto, Quarta a Noite, Direto ao Ponto, etc.). Aqui, o grande desafio é permanente, no sentido de manter e elevar cada vez mais os níveis de qualidade:

♦ Elevar o grau de segurança na determinação do valor das notícias, instituindo no Estatuto Editorial, a rotina de discutir tais assuntos que suscitem dúvidas com o coletivo da redação e com as chefias de redação e informação e, se for preciso, com o Diretor antes da sua divulgação;



- ◆ Consolidar ainda mais nossos noticiários produzindo notícias com respeito pela ética profissional e pelos valores-notícia, permitindo-nos aumentar ainda mais a confiança do público na RCV;
- ◆ Apostar na análise e no comentário de notícias mais importantes em direto nos principais jornais, convidando profissionais independentes e confiáveis, permitindo as pessoas uma compreensão melhor e imediata das notícias;
- ◆ Garantir as condições para a realização das conferências de redação;
- ◆ Instituir uma reunião semanal de coordenação da programação e da informação. Nessa reunião devem participar todos os editores, coordenadores de programas de informação, chefias de divisão, de informação e de programação. O Objetivo é, para além de melhorar a coordenação, qualificar a agenda da RCV e sair da dependência das notas de imprensa.
- ◆ Garantir o respeito pelas regras do Livro de Estilo RCV e do Estatuto Editorial. Para isso foi identificada a necessidade da sua revisão;
- ◆ Retomar e criar programas e rubricas que incentivem o cumprimento das normas constitucionais, que capacitem e incentivem a participação cívica, que ajudem os cabo-verdianos a conhecerem o papel dos órgãos de soberania.
- ◆ Maximizar a participação do público nos programas aproveitando mais as vantagens oferecidas pelas novas tecnologias.

9.2.MELHORAR A PRODUÇÃO DO VALOR CULTURAL

Infelizmente não temos sido tão eficazes nesta matéria. Até agora temos limitado a reproduzir e a divulgar atos culturais. A meta é transformar a RCV num palco onde a cultura acontece. Para isso propõe-se:

- ◆ Realizar no auditório da RTC atuações e possivelmente concursos musicais, em todos os géneros, que ajudem a descobrir novos talentos e projetar nossos músicos.
- ◆ Produzir, em parceria com nossos artistas, intelectuais, agentes e instituições culturais, programas que levem para dentro das casas dos cabo-verdianos a magia do teatro, a alegria da comédia, a história das nossas tradições, os sabores da nossa culinária tradicional, as cores e formas das nossas artes, o encanto da nossa literatura, os ritmos da nossa música e os valores do nosso desporto.
- ◆ Valorizar nossos ícones culturais e promover a votação nos nossos artistas que participam em concursos internacionais.



- ◆ Apostar em programas que valorizem nossa História, o Património e a nossa Língua Materna.
- ◆ Criar vários programas de música com propósitos muito bem definidos que valorizem os compositores, os intérpretes, as letras das músicas, os ritmos.
- ◆ Coordenar melhor as músicas que passam na antena da RCV, criando *play lists* tentando ir ao encontro dos vários gostos dos ouvintes.
- ◆ Incentivar nas crianças e nos jovens o gosto pelas artes, apoiando e juntando a iniciativas do género.

9.3.MELHORAR A PRODUÇÃO DO VALOR EDUCACIONAL

Esta é uma vertente em que é identificada um grande défice de cumprimento, por isso propõe-se:

- ◆ Promover, em parceria com escolas e instituições de ensino, o gosto pela aprendizagem ao longo da vida das várias faixas etárias, através de programas de educação interativos e divertidos.
- ◆ Apostar principalmente em conteúdos educativos, técnicos e científicos para crianças, jovens e idosos. Neste âmbito o canal jovem da RCV, a RCV+, deverá merecer uma adequação da sua programação para melhor corresponder as expetativas do seu público-alvo.
- ◆ Contribuir, com a nossa programação, para o aumento da cultura geral dos cidadãos, de forma mais apelativa e interessante, afastando o padrão utilizado neste momento baseado apenas em conversas e informações avulsas.
- ◆ Apostar em rubricas que incentivem ao bom comportamento e atitudes éticas na sociedade.

9.4.MELHORAR A PRODUÇÃO DO VALOR SOCIAL

Esta é também outra vertente em que a RCV precisa melhorar o seu desempenho. Para o efeito propõe-se:

- ◆ Criar programas voltados para a educação das famílias.



- ◆ Criar programas voltados para as minorias étnicas que vivem no nosso país designadamente das comunidades africanas, chinesas, e europeias. O propósito é dar a conhecer suas culturas para aumentar a compreensão, a tolerância e a coesão social.
- ◆ Apostar, através de parcerias, em programas de promoção da higiene, salubridade e saúde pública.
- ◆ Apostar, através de parcerias, em programas de promoção e defesa do Ambiente.
- ◆ Promover o Desporto e o *fair-play*, qualificando os programas desportivos e dando atenção ao desporto na camada jovem.
- ◆ Criar rubricas/programas que incentivem a comportamentos e atitudes cívicos, que capacitem os cidadãos para a cidadania, designadamente a serem tolerantes perante as diferenças dos outros; a respeitarem os direitos e liberdades dos outros; a valorizarem a cultura da paz, da não-violência e da boa vizinhança; a cultivarem o espírito de solidariedade e de *djunta-mon*; a cuidarem dos mobiliários e infra-estruturas públicas, a respeitarem os códigos de posturas municipais; mas também a conhecerem seus direitos e deveres.

9.5.MELHORAR APRODUÇÃO DO VALOR ECONÓMICO

A RCV pode contribuir para a aspiração nacional de um maior crescimento económico. Para isso propõe-se:

- ◆ Criar programas que incentivem o empreendedorismo, programas que mostrem ideias inovadoras e exemplos de empreendedorismo.
- ◆ Promover no programa económico a análise e o comentário para a melhor compreensão das questões económicas pelo público em geral
- ◆ Criar programas sobre as flutuações da bolsa de valores e sobre o mercado financeiro.

9.6.MELHORAR A PRODUÇÃO DO VALOR GLOBAL

A RCV tem cumprido esta vertente do serviço público com programas de reconhecida qualidade e utilidade como “Nação Global”, “Crioulos pelo Mundo”. Tem também disponibilizado conteúdos em horários diferentes de forma a serem acompanhados pelos cabo-verdianos espalhados pelo mundo. Mas para além de levar



Cabo Verde ao mundo, a RCV também tem se preocupado em trazer o mundo a Cabo Verde com notícias internacionais atualizadas nos noticiários. Propõe-se ainda:

- ◆ Reformatar o programa Nação Global, retirando a repetição de notícias para dar mais tempo aos colaboradores da diáspora falarem das suas comunidades; e ainda incluir colaboradores de país da diáspora que ainda não participam, designadamente de países da África.
- ◆ Reservar espaço na antena para programas autónomos de rádios das comunidades cabo-verdianas na diáspora.
- ◆ Melhorar a estratégia multimédia para tornar a RCV verdadeiramente global, melhorar a disponibilização e qualidade dos conteúdos no nosso site.
- ◆ Criar programas em que é garantida a análise de qualidade da atualidade internacional, principalmente dos acontecimentos que possam ter impacto no nosso país ou que possam pôr em causa os valores de liberdade, democracia e paz que nosso país defende.

São estas as metas a atingir com a programação. Contudo, para a Estratégia ser holística e integradora ela tem de também dar praticidade aos demais princípios do serviço público: *independência, universalidade e accountability* (isto é, os valores da gestão democrática como a abertura, transparência, prestação de contas, eficiência e eficácia, e justiça e equidade). A seguir traçamos as metas para a Gestão.



10. METAS PARA A GESTÃO - INOVANDO A GESTÃO

Para a realização da sua missão é preciso, pois, que a própria RCV se encontre com os valores democráticos que defende: transparência, prestação de contas, equidade, justiça. Esta estratégica inclui metas para também se transformar a RCV numa rádio pública que utilize processos internos democráticos, justos e equitativos, que liberte o espírito criativo e colaborativo dos seus trabalhadores, que funcione de forma aberta e incentive a participação do público e dos colaboradores na gestão e avaliação do órgão, e que procure a eficiência, a eficácia e a qualidade. Mas também uma RCV que persegue a consecução dos princípios da independência editorial e da universalidade da emissão de forma a acabar progressivamente com os excluídos.

A aprovação das iniciativas de gestão cabe ao Conselho de Administração e a Assembleia Geral da RTC. Entretanto, a RCV pode contribuir com propostas que possam melhorar o funcionamento do órgão.

10.1. GESTÃO RCV+

Na sua génese, a RCV+ foi pensada para ser um canal da RCV voltada para a camada jovem. Esta iniciativa foi tomada porque as rádios privadas comerciais estavam em alta conquistando todo o público jovem. Era necessário criar um canal que atraísse a atenção dos jovens mas onde pudessem também ter acesso a conteúdos importantes para a sua formação cívica e desenvolvimento de conhecimentos. Assim surgiu a RCV+. A RCV+, realmente, conseguiu atrair a atenção dos jovens através dos seus muitos programas musicais. Mas ficou a faltar mais conteúdos para a formação. Para além disso, a gestão do canal foi relegado, ao longo destes tempos, ao Coordenador. A Direção da RCV perdeu o controlo sobre a sua programação e funcionamento. Isso levou a que hoje o canal seja percebido como se fosse um órgão por causa da sua gestão quase autónoma da RCV. É preciso, pois, clarificar a natureza da RCV+ como um canal jovem da RCV que é.

Como um canal e não um órgão, a coordenação da RCV+ deve estar integrada na visão de gestão da RCV. Neste sentido, a gestão da RCV+ é uma adaptação ao público jovem da visão de gestão da RCV. A RCV terá uma única programação, com os conteúdos destinados à camada jovem sendo produzidos, maioritariamente, pelos colaboradores afetos ao canal jovem, mesmo que estes conteúdos tenham, que sair também na RCV. O que separa a RCV+ da RCV é apenas o espaço físico. A responsabilidade pela gestão da RCV+ não deve ser relegada a um coordenador, mas sim a Direção da RCV. A Direção da RCV passa a tratar de tudo o que diz respeito a



RCV+. O Coordenador é um facilitador da implementação da visão da RCV na RCV+, e do funcionamento quotidiano. O Coordenador da RCV+ passa a participar na reunião semanal da Direção da RCV onde são tomadas decisões de gestão do dia-a-dia tanto para a RCV como também para a RCV+. Os chefes de Informação e de Programação interagirão diariamente com o Coordenador do canal, supervisionando o funcionamento do canal, e a qualidade da informação e da Programação. A grelha de programação da RCV+ reflectirá os valores definidos como essências a produzir, adaptando-os a conteúdos para a camada jovem.

A Direção da RCV e o Conselho de Administração da RTC tomarão iniciativas para registar a RCV+ como um Canal na Autoridade Reguladora para a Comunicação Social.

10.2. VISÃO PARA SITE RCV

O Site da RTC/RCV é uma espécie de janela de Cabo Verde aberta ao mundo e uma ponte virtual entre os cabo-verdianos nas ilhas e na diáspora. Por este facto, deve ser um *showcase* daquilo que os órgãos fazem para informar, formar e entreter os cabo-verdianos com o propósito de acrescentar valores, e uma oportunidade de tornar a prestação do serviço público transparente e aberta à participação dos cidadãos.

Acessar as notícias hoje pelo on-line tornou-se uma rotina por causa dos telemóveis e tablets. Num país diasporizado como Cabo Verde, as notícias no on-line assumem uma importância extrema pela facilidade que unem os cabo-verdianos aquém e além-mar. Esta importância é justificada pelos milhares de concidadãos que no site da RTC expressam a alegria de ter notícias, sons, imagens e vídeos da terra da saudade. Para a RTC, uma empresa de serviço público, a preocupação em fornecer um serviço de notícias on-line vai muito além da necessidade de angariar lucros com a publicidade. A necessidade prende-se, sobretudo, com a obrigação de levar conteúdos de qualidade lá onde estiverem os cidadãos, para evitar a infoexclusão e para levar valores indispensáveis para uma sociedade mais coesa, democrática e desenvolvida. A RTC tem ainda a obrigação de manter os cabo-verdianos na diáspora informados sobre a vida no seu país natal e com isso ajudar a construir o sentimento de uma nação global, una e solidária. Porém, não basta a RTC ter um sítio na Internet, como qualquer um pode ter. A RTC está obrigada a manter uma página na internet com conteúdos de qualidade. Foi com este objetivo que foi criado o Núcleo de Multimédia (NM). Entretanto, desde a sua criação, o NM tem funcionado de forma deficitária com prejuízo para a qualidade do serviço on-line. Se é verdade que quanto ao grafismo e a organização da página constata-se muita qualidade, já não se pode dizer o mesmo quanto as notícias disponibilizadas e a identificação dos programas. E isto se deve ao



facto de o NM não ter no seu seio jornalistas, conforme previsto aquando da sua criação, nem técnicos que trabalhem na criação de logótipos dos programas. Os membros do NM têm vindo ao longo dos tempos reclamando a falta desses profissionais. Muito mais do que isso, é preciso uma maior interligação entre o NM e as redações dos Órgãos. No âmbito da socialização foram identificadas as seguintes soluções que serão implementadas no âmbito da Estratégia:

- ◆ Propor ao CA a criação de uma Editoria para o On-line, com jornalistas destacados para coordenar toda a informação colocada no site e para ter autoridade para interagir com os jornalistas na redação e solicitar textos, sons, imagens e vídeos;
- ◆ Propor ao CA capacitação de jornalistas em escrita multimédia;
- ◆ Melhorar a disponibilidade das informações no site, designadamente desdobrar o Jornal da Tarde da RCV em peças, e destacar as principais notícias saídas ao longo do dia nos jornais com a possibilidade de se ouvir os sons e com imagens actualizadas;
- ◆ Introduzir *links* na grelha de programação diária que remetem para informações (sinopse) sobre o programa e alguns arquivos sonoros;
- ◆ Melhorar a identificação iconográfica dos programas criando um logótipo de identificação de cada programa;
- ◆ Anexar imagens atualizadas nos conteúdos que remetem para os convidados ou o ambiente de cada edição;
- ◆ Criar condições para a emissão *live streaming* dos programas RCV;
- ◆ Sensibilizar os profissionais para que sejam zeladores dos programas que coordenam ou apresentam, para que estejam sempre atualizados e com boa apresentação no Site;
- ◆ Melhorar a coordenação entre a Chefia de Programação e o NM para uma melhor gestão do Site.

Por outro lado, a existência de um sítio na internet representa oportunidade de tornar a prestação do serviço público transparente e aberta à participação dos cidadãos utentes. A Gestão baseada em Valores Públicos, em que se fundamenta a presente Estratégia, recomenda mecanismos de gestão democráticos, e o Site facilita a sua implementação:

- ◆ Introduzir espaços no Site RCV para informações do Órgão, designadamente sua Missão, Valores, Propósitos;
- ◆ Formatar o site da RCV de tal forma que facilite a prestação de Contas (Plano de Atividades, Orçamento, Relatórios, etc.)



- ◆ Melhorar mecanismos para a participação do público no Site, designadamente para falarem diretamente com a Direção da RCV; para avaliarem a gestão e a programação e para sugerirem programas.

10.3. INOVAÇÃO TECNOLÓGICA

A boa prestação do serviço público de radiodifusão depende também dos seus meios tecnológicos e da sua capacidade de inovar. Para isso é fundamental uma colaboração estreita entre o pelouro tecnológico da RTC, a Direção Técnica, o Gabinete de Estudo e Planeamento e a Direção da RCV. Numa área em que há muita demanda, impõe-se sobretudo o diagnóstico e o estabelecimento de prioridades de investimentos. Essas prioridades devem obedecer àquilo que são os princípios fundamentais do serviço público, designadamente a Universalidade e continuidade das emissões; e a qualidade. Neste sentido, a preocupação deve ser garantir que a programação chegue à todos os cutelos e que cheque de forma ininterrupta e com conforto de escuta. Numa Era marcada pela digitalização, é preciso ainda garantir o acesso aos conteúdos através dos dispositivos móveis para que o público, sobretudo mais jovem, não fique excluído da programação. Para isso, é necessário:

- ◆ Iniciar um debate sobre a migração da RCV para a Era Digital, como forma de melhorar a eficácia e cobrir outros públicos, designadamente jovens que hoje preferem utilizar plataformas digitais. Entendemos que a RCV deve estar em todas as plataformas, não apenas como forma de se modernizar mas também como forma de combater a exclusão e cumprir a obrigação de servir estes públicos. Com a chegada da Televisão Digital Terrestre (TDT) a possibilidade de incluir imagens e de criar outros canais especializados deve ser encarrada com determinação.
- ◆ Criar Aplicações (App) para acesso a RTC/RCV em plataformas digitais móveis.
- ◆ Complementar o processo de Digitalização, substituindo paulatinamente os equipamentos analógicos nos estúdios por digitais.
- ◆ Implementar o projeto de renovação do estúdio principal da sede.
- ◆ Implementar o projeto de instalação da nova Central Técnica de Comutação (CDM) na Praia.
- ◆ Inventariar as comunidades que ainda não conseguem sintonizar a RCV, ou onde a RCV chega com fraca qualidade, para quantificá-las de forma a poder estabelecer uma percentagem em que poderá reduzir a exclusão e, paulatinamente, garantir a universalidade do acesso. Uma estratégia que certamente terá em conta a TDT.



- ◆ Garantir, também, paulatinamente a expansão do canal jovem RCV+, chegando primeiramente as ilhas onde temos delegações e depois as restantes.
- ◆ Efetivar a interligação dos centros de produção através do sistema Netia.
- ◆ Garantir, ao mesmo tempo, a disponibilidade e troca segura de conteúdos através do software *Cloud* (50 Gb já é grátis podemos adquirir mais espaço e aumentar ainda mais as vantagens) para maximizarmos este ganho de eficiência, para além de garantir maior confidencialidade das matérias produzidas, que o e-mail não garante.
- ◆ Criar condições para transmissão em direto – *live streaming*, de programas de debate e entrevistas.
- ◆ Propomos encetar um diálogo com o CA no sentido de resolvermos paulatinamente e de acordo com as prioridades os problemas funcionais das Delegações, designadamente no que tange a eficiência energética, a climatização das redações e estúdios, aquisição de UPS, etc;
- ◆ Adquirir componentes de reserva para em caso de avarias, designadamente para os emissores FM, bem como feixes digitais 13/15 GHz
- ◆ Melhorar os centros emissores e aumentar a potência dos emissores.
- ◆ Incentivar o CA a conservar e aproveitar melhor os arquivos da RCV e TCV de forma a trazer mais rentabilidade financeira, como previsto no Contrato de Concessão de Serviço Público - CCSP (cláusula 15ª). Para isso propomos melhor tratamento dos arquivos procedendo a digitalização dos que estão nas delegações e, posteriormente, disponibiliz-los no *site* da empresa para despertar interesse.
- ◆ Na mesma senda, incentivar o CA a criar o muséu da RCV pelo valor que trás em si, mas também para evitar o extravio de equipamentos antigos que contam a história a empresa.

10.4. VISÃO GESTÃO RECURSOS HUMANOS

É preciso tirarmos um melhor proveito do nosso maior ativo, que são os trabalhadores. É preciso motivarmos mais os jornalistas, técnicos e administrativos para que possam ter vontade em melhorar o rendimento e a qualidade. É completamente desmotivante e injusto termos, por exemplo, jornalistas que se esforçam e que apresentam qualidade a ganhar menos do que jornalistas que fazem o mínimo, só porque estes possuem melhores habilitações académicas. A Recompensa salarial e a progressão na carreira devem ser baseadas no mérito e na competência, até



para estimular a competição saudável necessária para uma melhor qualidade do serviço que prestamos. No âmbito desta Estratégia propomos:

- ◆ Incentivar o CA a revisar o PCCS de forma a valorizar o mérito na avaliação, e a implementá-lo.
- ◆ Propor ao CA dar uma atenção especial aos trabalhadores com problemas profissionais e pessoais, e estaremos a contribuir ativamente para criar estas medidas.
- ◆ Encetar um diálogo com o CA no sentido de estabelecermos também a carreira de Editores e consequentemente definir um conjunto de Editores e evitarmos o embaraço da aceitação do cargo ser ainda opcional.
- ◆ Propor ao CA estudar a possibilidade de dotar um conjunto de incentivos aos trabalhadores, para criar um ambiente mais favorável a produção e a qualidade, designadamente o 13º mês, convívios regulares entre trabalhadores, apoiar a criação de equipas de futebol na sede e nas delegações, instituição de fundos de solidariedade, etc.
- ◆ Propor ao CA um plano de capacitação contínua dos jornalistas e técnicos. Em certas áreas, poderíamos aproveitar dentro da própria empresa profissionais mais capacitados para treinarem os mais inexperientes, e o investimento financeiro será certamente bem menor.
- ◆ Encetar um diálogo com os colaboradores e o CA na ideia de criarmos a Academia RCV, aproveitando os seus profissionais, alguns professores universitários, para formatação de cursos práticos/profissionais destinados aos que saiam das universidades ou que trabalham nas rádios comunitárias e locais. Quem não quereria ter uma formação com o selo da RCV/RTC, o órgão e a empresa mais qualificados no ramo, no país? Pensamos que poderíamos promover formações até para jornalistas dos PALOP. A RCV tem um capital acumulado de experiência e saber fazer que pode ser explorado como mais uma fonte de receitas para a empresa. Seria uma fonte de receitas extras para a RTC e para os profissionais envolvidos, e mais uma motivação para estes. Para além disso, serviria como um espaço de debate constante na RCV entre os profissionais sobre questões concretas do dia-a-dia e que suscitam dúvidas nas nossas redações, convidando os colegas a investigarem e depois a exporem o tema aos demais para a reflexão de todos.
- ◆ Ainda no tocante ao aproveitamento dos recursos humanos, é preciso criarmos um plano de formação para capacitar melhor os profissionais recém-recrutados. Somos uma empresa pública, com toda a responsabilidade daí adveniente. Não podemos continuar a lançar no terreno jornalistas sem antes os capacitar sobre nossa missão, nossa responsabilidade; sem antes os capacitar sobre o serviço público, sobre a nossa



forma de tratar os acontecimentos. Estaremos, seguramente, a criar este plano para a RCV.

- ◆ Propor o reforço das Delegações, designadamente do Fogo, Santo Antão e de São Vicente, mas também da sede, com contratação de mais jornalistas profissionais, devido ao desfalco que têm passado.
- ◆ Propor ao CA a contratação ou formação de relatores de futebol para colmatar a necessidade premente que existe neste momento.
- ◆ Incentivar o CA adotar uma política clara e concreta sobre a representação da RTC nas ilhas/concelhos e na Diáspora. Neste sentido incentivaremos a repensar a política de correspondentes, na linha do que se tem sido feito ultimamente de substituir os correspondentes por jornalistas profissionais para uma cobertura mais efetiva. Uma particular atenção deverá ser dada aos Concelhos de R^a Grande de Santiago, R^a Grande de Santo Antão e Santa Catarina do Fogo, São Domingos, e Brava.
- ◆ Propomos incentivar o CA a viabilizar uma Academia RCV. Consideramos ser uma fonte de rendimento insubestimável dado a confiança que a RCV goza no mercado. Para além de formações profissionais aos recém-licenciados e a profissionais das rádios comunitárias e comerciais, criaria condições para a produção e edição de obras que poderiam ser comercializáveis. São atividades que podem ser enquadradas nas atividades conexas permitidas no CCSP (clausula 11^a).

10.5. MELHORAR ACCOUNTABILITY E AUTO-REGULAÇÃO

É preciso criar um ambiente de legalidade democrática dentro da instituição e, consequentemente, um clima de confiança entre os profissionais e entre estes e os órgãos de gestão. É inegável a existência de uma desconfiança dos profissionais em relação a sua própria empresa. É preciso admitirmos esta verdade para a podermos combater e gerar a confiança necessária e libertarmos o espírito colaborativo e criativo. O espírito de boa vontade em colaborar é um ativo que não deve ser desperdiçado. Mas para o libertar não basta apelar ao sentido de missão, é preciso também motivar e gerar confiança nos profissionais. Para isso é fundamental uma gestão justa e equitativa. Quem está a frente da RCV não pode apenas cobrar do CA essas iniciativas, deve ser um parceiro incentivador e facilitador da aplicação de uma política de recursos humanos mais atenta aos problemas laborais e pessoais dos profissionais; de uma política de comunicação mais fluida e mais aberta a participação; mas também na definição de critérios justos de avaliação e tratamento dos profissionais. Para isso necessário:



- ◆ Incentivar e ajudar a empresa a criar regulamentos internos e códigos de conduta que estimulem o comportamento ético, que previnam conflitos de interesses e que definem formas de resolução de conflitos. A RTC é um serviço público e o seu contrato com o público é baseado na confiança. Se quebrarmos esta confiança o impacto do nosso trabalho na sociedade não será o desejado. Por isso, todos os colaboradores da RTC devem dar o exemplo de seriedade e transparência. Estaremos a incentivar o CA para que a empresa se disponha de um código de conduta e de prevenção de conflitos de interesse para todos os colaboradores. O objetivo não é punir mas sim prevenir, incentivar a ética e a boa conduta e assegurar que as medidas sejam aplicadas a todos de forma justa, evitando aplicação de medidas avulsas e discriminatórias. Com isto, estaremos dando um sinal de confiança à sociedade, mostrando que nós próprios respeitamos os valores que defendemos para a sociedade.
- ◆ Revisar e editar em formato digital o Estatuto Editorial da RCV. O objectivo é ter uma política editorial mais previsível, capaz de guiar os seus jornalistas em todas as situações que possam encontrar no desempenho das suas tarefas. Estes critérios não podem depender da capacidade da equipa diretiva do momento e estarmos toda a hora a indagar por formas de atuar quando confrontados com situações mais complicadas. Assim, estaremos a propor para o debate e contribuição de todos uma revisão da política editorial da RCV que prevê nossa forma de tratar a informação designadamente em situações específicas, como em momentos eleitorais, de catástrofes, de violação de crianças, etc, etc.
- ◆ Rever e atualizar o Livro de Estilo da RCV, adequando-o aos novos tempos.
- ◆ Melhorar as formas de comunicar, designadamente criando uma plataforma digital de comunicação interna. O espaço servirá para prestarmos conta da nossa gestão, para informações gerais, mas também para os profissionais poderem avaliar nosso desempenho, para poderem fazer sugestões e reclamações, a bem da resolução célere dos problemas. Isto será fundamental para criação do espírito de equipa e sentimento de união.
- ◆ Promover a criação do Conselho de Redação, que encaramos não como um estorvo mas um mecanismo, um parceiro, para a resolução de questões práticas nas redações, mas também para permitir o coletivo participar na gestão do órgão.
- ◆ Criar mais espaços de consensualização e coordenação da programação, instituindo uma reunião semanal entre as chefias de informação e programação, os Editores e Coordenadores de programas de informação, para uma melhor planificação antecipada das reportagens, temas e convidados dos programas.
- ◆ Incentivar o CA a melhorar a concertação entre a Direção da RCV e as Delegações, para evitarmos alguns contratempos operacionais desnecessários experimentados. Da



mesma forma, melhorar a concertação também entre a Direção da RCV com as demais direções, designadamente a Comercial e a Técnica.

- ◆ Criar no *site* da empresa mecanismos de participação para incentivar a participação do público na gestão do Órgão.
- ◆ Incentivar a empresa a recorrer sempre a concursos públicos em possíveis recrutamentos de novos profissionais de forma a dar uma oportunidade justa à todos aqueles que se sentirem aptos para as tarefas e de forma a podermos escolher os que se mostrarem melhores.
- ◆ Garantir a independência Editorial da RCV e afastar qualquer tentativa que possa perigar os princípios da liberdade e independência do órgão perante qualquer poder político, económico, religioso ou de outros grupos de pressão; e assegurar a isenção, imparcialidade, o rigor e a liberdade de expressão.

10.6. MELHORAR EFICIÊNCIA E EFICÁCIA

A RTC é uma empresa de serviço público, mas isso não quer dizer que tem de funcionar numa maré de perdas financeiras. É de interesse público que a empresa gere rendimentos para a sua sustentabilidade. A RCV deve também preocupar-se em ajudar a empresa a conseguir este intento, sem perder a qualidade. É preciso, também, uma melhor organização dos trabalhos que garanta a produtividade e ao mesmo tempo a qualidade.

- ◆ Repensar com o CA, envolvendo os técnicos informáticos e todo o coletivo, num conjunto de funcionalidades das redações. Por exemplo, formas de poupança de consumíveis para reduzir os gastos de produção, mas mantendo a qualidade e a eficiência. Propomos, por exemplo, reintroduzir PCs nos estúdios para permitir a leitura dos textos dos jornais diretamente no computador, poupando na impressão e precavendo em caso de avaria das impressoras.
- ◆ Incentivar o CA a implementar outras formas de se atingir ganhos de eficiência, como por exemplo através de aquisição paulatina de portáteis em vez de PCs. As vantagens são óbvias. Neste momento a empresa compra PCs para as redações. O que acontece é que os PCs estragam rapidamente. Pelo facto de serem compartilhados diminui o grau de responsabilidade da sua preservação pelos utilizadores. A empresa tem de gastar mais dinheiro para comprar novos PCs e os velhos não trazem retorno. Com os portáteis seria diferente. A cada jornalista seria entregue um portátil, mediante a assinatura de um termo de responsabilidade para em “x” anos se responsabilizar pelo extravio ou danos que uma utilização normal e cuidada não causariam. Em caso de

extravio ou danos graves o jornalista pagaria por isso, ficando a empresa autorizada a descontar no seu salário durante “x” meses uma quantia até quitar a dívida e a empresa entregaria outro portátil ao trabalhador. Depois de x anos de utilização acordada, a empresa substitui o portátil, ficando o jornalista com a opção de o comprar por um preço cómodo. Se não estiver interessado a empresa pode vender os portáteis (que vendem mais facilmente do que PCs), ou pode doá-los contribuindo também para uma política de responsabilidade social da empresa. Com esta medida muitos problemas ficariam resolvidos: 1º resolver-se-ia o problema de falta de portáteis em momentos de grande necessidade como em campanhas eleitorais, em que a empresa tem de pedir favor aos profissionais para utilizarem seus próprios portáteis pessoais, o que nem toda a gente se mostra disponível, criando embaraços. 2º resolver-se-ia o problema de falta de portáteis em deslocações ao exterior e mesmo interior do país, que o digam os colegas de Santa Catarina de Santiago. 3º resolver-se-ia o problema de compartilhamento de computadores que muitas vezes cria constrangimentos quando dois jornalistas que partilham o mesmo computador se encontrem no mesmo turno ou em algumas horas entre entrada e saída dos respetivos turnos. 4º poupar-se-ia sempre algum dinheiro na substituição de computadores porque com melhor responsabilidade e confiança atribuídas aos jornalistas, estes passariam a cuidar melhor dos materiais. Mas para isso seria preciso a empresa ser firme na responsabilização dos jornalistas quando houvesse danos no equipamento, conforme acordado.

♦ Adotar formas de facilitar os processos de produção como na gravação de *Offs* e programas através de reorganização dos meios, fazendo com que os jornalistas sejam capazes de gravar e editar seus próprios programas e notícias, e com isso libertar os técnicos para outras tarefas; viabilizar condições para ativar uma segunda salinha de crónicas na sede para facilitar a edição, principalmente do primeiro turno; estudar formas alternativas de organização dos turnos, podendo ser ajustadas as horas de entrada e saída de acordo com a especificidade dos jornalistas e dos trabalhos, sem contudo prejudicar os direitos laborais dos trabalhadores.

♦ Melhorar a planificação informativa, para uma agenda com mais qualidade e menos dependente das notas de imprensa. O problema da agenda fraca e da dificuldade de realização de programas de maior responsabilidade é porque têm sido relegados a responsabilidade de apenas uma pessoa, quando deveriam ser tarefas de toda uma equipa. Pois nossa solução é envolver todos: chefes de informação e programação, editores e coordenadores de programas. Semanalmente todos teriam a tarefa de pensar juntos a informação e a programação da semana seguinte, traçando reportagens para complementar coberturas de notas de imprensa, prevendo temas de programas e seus convidados. Com isto partilharíamos as responsabilidades, ganharíamos qualidade na programação e ainda melhorariamos a coordenação dos programas e entre programas e blocos informativos.



- ◆ Melhorar a planificação mensal e semanal da informação e da programação; melhorar a planificação desportiva, bem como a articulação entre Editores; melhorar a planificação antecipada de férias, folgas, turnos feriados, turnos de fins-de-semana, de rotatividade dos programas;
- ◆ Propor articulação permanente e encontro formal quinzenal entre DRCV e CA; reunião mensal entre CA e todas as Direções; articulação constante entre Delegações, divisão RCV SV e Direção RCV, designadamente sobre férias, ausências, Faltas; programas;
- ◆ Propor ao CA a autonomia financeira da RCV, acordando um orçamento anual de funcionamento e sua utilização sem necessitar de perguntar se existe verba para tal, bastando solicitar a realização das despesas no âmbito das rubricas orçamentadas.
- ◆ Criar uma rede de parceiros e co-produtores ganhando eficácia e qualidade na realização de programas de serviço público.

10.7. MELHORAR CO-PRODUÇÃO ATRAVÉS DE PARCERIAS

No cumprimento da sua missão, a RCV desenvolve atividades que também vão ao encontro a missão de outras instituições públicas e organizações da sociedade civil. Abra-se aqui uma oportunidade de encetar parcerias que facilitarão a RCV ter ao mesmo tempo qualidade e sustentabilidade da sua grelha de programação. Com a celebração de parcerias, a RCV pode ter acesso a um conjunto de especialistas que podem apoiar na produção de conteúdos com qualidade, mas também ter oportunidade de trazer recursos financeiros à empresa já que estas instituições podem encontrar na RCV uma forma de realizar parte das suas missões e, portanto, estarem dispostos a participar nas despesas de produção.

Para a produção do Valor Democrático há possibilidades de parcerias com instituições como o Ministério da Justiça, Assembleia Nacional, Ordem dos Advogados, Associação de Mulheres Juristas, Comissão Nacional dos Direitos Humanos e Cidadania, Comissão Nacional de Eleições, etc, para o reforço das democracia e para sensibilização dos ouvintes para o respeito das normas e das instituições da república, para conhecimento dos seus direitos e deveres. Para a produção do Valores Eduacional há oportunidade para parcerias com as instituições ligadas a educação formal e informal, designadamente com o Ministério da Educação e com associações, no sentido de oferecermos aos cidadãos mais conhecimentos científicos e cultura geral. Para a produção do Valor Cultural existe igualmente oportunidades para parcerias com instituições e agentes culturais, para uma produção



de conteúdos que melhor promovam e valorizem nossa cultura. Para a produção do Valor Social, Instituições, associações e organizações da sociedade civil podem ajudar-nos a produzir conteúdos que reforçam a coesão social, que promovam a saúde pública, que preservem o ambiente, etc. Para a produção do Valor Económico também abre-se porta para parcerias com instituições como INE, Bolsa de Valores, Câmaras de Comércio para a produção de programas económicos com maior qualidade. E finalmente, para a produção do Valor Global há também possibilidades de parcerias com associações de emigrantes na diáspora, com Ministério das Relações Exteriores, com instituições de ensino superior para produção de programas que permitam estreitar relações entre os cabo-verdianos na diáspora e nas lhas e que permitam levar Cabo Verde ao mundo e compreender melhor o mundo através da análise de notícias internacionais.

Contudo, a gestão das parcerias requer uma melhor articulação ente a Direção da RCV e a Direção Comercial e Marketing. Os poucos recursos financeiros da RTC obrigam a que a empresa tenha que ter uma forte política comercial de angariação de publicidade para garantir a sua sustentabilidade. Daí que temos de estar consciente que a celebração de parcerias, apesar de trazer qualidade aos conteúdos, pode inibir empresas e instituições de publicitar nas nossas emissoras. Há que haver uma sintonia para os dois propósitos se realizarem, até que um dia o Estado resolva melhorar os mecanismos de financiamento da empresa para que ela concentre mais na qualidade dos conteúdos e menos na comercialização.

10.8. VISÃO RCV PARA GOVERNAÇÃO DA RTC

Já é consensual na sociedade cabo-verdiana que o modelo de governação da RTC é retrógrado e a causa dos muitos constrangimentos que a empresa pública tem enfrentado ao longo dos tempos. Desde logo, o facto dos membros do Conselho de Administração serem escolhidos exclusivamente pelo Governo cria, a partida, uma desconfiança quanto a liberdade que uma empresa de comunicação social pública deve ter. Esta desconfiança também mina, a partida, o relacionamento entre os trabalhadores e os membros do Conselho de Administração. Estes, por mais qualificados que forem para o cargo, numa sociedade tão politizada como a nossa, serão vistos sempre como agentes do Governo que estão aí para defender a posição do Governo e do partido que o sustenta e não para gerir a empresa com isenção e transparência. Esta situação não abona a uma tranquilidade que os administradores devem ter para gerir a empresa. Os Órgãos, mesmo tendo liberdade na gestão dos conteúdos, acabam sempre por ser apanhados na teia destas desconfianças. E o facto dos Diretores dos Órgãos serem também escolhidos diretamente pelo Conselho de Administração e não através de concurso contribui ainda mais para estas desconfianças.



Outra deficiência deste modelo identificada é o funcionamento em linha das Direções dos Órgãos com as demais direções. Por aqui se percebe que a gestão da empresa não está centrada naquilo que é o seu verdadeiro *core bussines*. Com este organigrama as demais direções não se sentem obrigadas a funcionar para servir as prioridades traçadas pelas Direções dos Órgãos. Pelo contrário, apresentam seus próprios planos de atividade que tentam implementar, muitas vezes em desconcerto com os dos Órgãos.

O sistema de financiamento da RTC, não sendo o melhor para uma empresa pública de comunicação social, vai servindo até um dia em que o país estiver num patamar de desenvolvimento que permita a empresa ser financiada exclusivamente pelos utentes, através da taxa. Porém, se o sistema satisfaz por agora os recursos alocados nem por isso. A compensação indemnizatória do Estado revela-se insuficiente e fica aquém dos montantes que poderiam ser previstos no Contrato de Concessão do Serviço Público. Este facto obriga a empresa a ter uma política comercial muito mais agressiva do que poderia ter, com prejuízos para a saúde do próprio mercado da comunicação social do país.

A RCV defende um modelo de gestão da RTC que confere ao Conselho de Administração e aos Diretores dos Órgãos mais legitimidade e, conseqüentemente, maior confiança do público na empresa.

A RTC é uma empresa do Estado, pertencente a todo os cabo-verdianos, e não ao Governo. Neste sentido, a instituição que conseguiria melhor representar o Estado na escolha do CA seria a Assembleia Nacional. Por isso, defendemos que os membros do CA da RTC deveriam ser eleitos por uma maioria de 2/3 dos deputados nacionais. A inconveniência desta solução seria a dificuldade de entendimento entre as bancadas parlamentares para a escolha, mas tem a mais-valia da obrigatoriedade da procura de entendimentos revelar-se um exercício importante para a maturação política e da nossa democracia. A solução por um Conselho Independente (CI) para a escolha do CA, sendo melhor do que uma escolha feita apenas pelo Governo, não tem a mesma força de representatividade da Nação que tem o parlamento da República. Porém, um CI poderia funcionar como uma instância de auto-regulação da qualidade de prestação do serviço público pela RTC. Mas teria a desvantagem de acrescentar mais custos de funcionamento numa empresa já deficitária. Pelo que de imediato a melhor solução, do nosso ponto de vista, seria um CA eleito pela Assembleia Nacional.

A RCV defende também a seleção dos Diretores dos Órgãos por concurso interno. Mas um concurso conduzido por uma instituição externa idónea, num processo transparente e com regras claras, baseado fundamentalmente numa proposta de gestão apresentada pelos candidatos. A RCV defende ainda a contratação dos Diretores dos Órgãos, com uma carta de missão clara e objectivos a cumprir, podendo



ser indemnizados em caso de despedimento antes do prazo sem fundamentação objectiva.

A RCV defende a revisão da orgânica da empresa no sentido de reforçar as competências dos órgãos RCV e TCV. Defende um organigrama em que os Órgãos estivessem acima das demais Direções, obrigando-as a funcionar de forma a servir as prioridades da produção de conteúdos de qualidade, e sua distribuição universal.

A RCV defende um aumento da compensação financeira do Estado e a revisão do CCSP, para que nela fossem calculadas e estabelecidas uma comparticipação financeira dos custos.

Com estas reformas, certamente a RTC estaria em melhores condições de prestar o serviço com mais transparência e qualidade.



11. IMPLEMENTAÇÃO DA ESTRATÉGIA

Para uma eficaz implementação da Estratégia é fundamental uma planificação que priorize a execução das metas ao longo do mandato 2017/2019. As metas serão detalhadas nos respetivos planos de atividades de cada ano.

Metas	Responsabilidade proposta	Responsabilidade Aprovação	Responsabilidade Implementação	Curto Prazo (2017)	Médio Prazo (2018)	Longo Prazo (2019)	Avaliação
Implementar Grelhas de Programação valoradas	DRCV	CP, DRCV	DRCV	X	X	X	
Melhorar Eficiência e Eficácia e condições funcionamento das Redações	DRCV	CA	DRCV/DT	X	X	X	
Implementar Visão Gestão RCV+ e registar o canal na ARC	DRCV	DAF/CA	DRCV	X			
Implementar visão para Site	DRCV	DRCV/CA	NM	X			
Criar condições para <i>Live-streaming</i>	DEPTI / DRCV	CA	DEPTI		X		
Reduzir zonas de sombra RCV	DEPTI / DRCV	CA	DEPTI/DT			X	
Expansão RCV+ Delegações	DEPTI / DRCV	CA	DEPTI/DT	X			
Expansão RCV+ ilhas	DEPTI / DRCV	CA	DEPTI/DT		X		



	DEPTI / DRCV	CA	DEPTI / DRCV	CA	DEPTI / DRCV	X		
Implementar Renovação Estúdio 1 Praia						X		
Renovar Teto falso Estúdio 1 Mindelo	DEPTI / DRCV	CA	DEPTI / DRCV	CA	DEPTI / DRCV / DSV	X		
Reparação Instalações Centros Emissores	DEPTI / DRCV	CA	DEPTI / DRCV	CA	DEPTI / DT	X		
Implementar CDM	DEPTI / DRCV	CA	DEPTI / DRCV	CA	DEPTI / DT		X	
Ligar Centros de Produção através Netia	DEPTI / DRCV	CA	DEPTI / DRCV	CA	DEPTI / DT	X		
Implementar sistema Cloud	DT (informática)	CA	DT (informática)	CA	DT (informática)	X		
Implementar App RTC/RCV	DEPTI / DRCV	CA	DEPTI / DRCV	CA	DEPTI / NM		X	
Instalar Geradores Centros Produção	DEPTI / DRCV	CA	DEPTI / DRCV	CA	DEPTI / DT		X	
Adquirir Feixes Digitais	DEPTI / DRCV	CA	DEPTI / DRCV	CA	DEPTI / DT	X		
Aumentar Potências Emissores	DEPTI / DRCV	CA	DEPTI / DRCV	CA	DEPTI / DT		X	
Ativar UPS nos Centros de Produção	DT / DRCV	CA	DT / DRCV	CA	DT	X		
Adquirir Kits de Exteriores	GPEIT / DRCV	CA	GPEIT / DRCV	CA	GPEIT / DRCV		X	
Digitalizar Arquivos SV e Sal	DRCV	CA	DRCV	CA	DRCV		X	
Criar Museu RCV	DRCV	CA	DRCV	CA	DRCV		X	



Propor Revisão PCCS		DRCV/CA	CA	CA/DAF		X		
Propor Instituir Carreira Editores		DRCV	CA	CA/DAF		X		
Propor Política para Correspondentes		DRCV	CA	CA	X			
Propor Plano de Formação		DRCV	CA	DRCV	X			
Criar condições para Academia RCV		DRCV	CA	DRCV	X			
Propor Plano Formação Recrutados e Est.		DRCV	CA	DRCV	X			
Propor Concurso Correspondentes		DRCV	CA	CA	X	X		
Criar Conselho de Redação		DRCV	CA	DRCV	X			
Revisar Estatuto Editorial		DRCV	CA/AG	DRCV	X			
Rever Livro de Estilo						X		
Propor Código Ética		DRCV	CA	DRCV/CA			X	
Melhorar comunicação Plataf. Digitais		DRCV	DRCV	DRCV/NM	X			
Implementar Parcerias		DRCV	CA	DRCV	X	X	X	



12. CONCLUINDO

Eis a Estratégia da RCV para a gestão 2017-2019. Uma orientação construída em consenso com todos aqueles que estiveram disponíveis a colaborar. Incorpora contribuições da Direção da RCV e de seus profissionais, mas também de colaboradores de outras Direções da RTC e do próprio Conselho de Administração.

A Estratégia tem a mais-valia de, com base num diagnóstico, dotar o órgão de uma visão da sua Missão e de traçar os seus Valores fundamentais para uma prestação segura do serviço público. Com a presente Estratégia não se reclama o monopólio do conhecimento sobre o futuro da RCV. Os cabo-verdianos, *lato sensu*, e os seus representantes, *stricto sensu*, terão sempre a última palavra na formatação do serviço público de radiodifusão e da própria RTC. Esta é apenas uma contribuição para o diálogo sobre a renovação do serviço público de radiodifusão, mas sobretudo uma orientação para a gestão 2017-2019.

A implementação da Estratégia não dependerá apenas desta Direção. O sucesso da sua execução só será possível com o empenho de todos os intervenientes, principalmente do CA e colegas jornalistas e operadores de som. A Direção cabe sobretudo liderar o processo e continuar a inspirar todos para uma gestão conjunta e para continuarmos a ser a **Rádio que Cria Valores**.



13. BIBLIOGRAFIA

BBC (2004) – Building Public Value: Renewing the BBC for a digital world

Beningnton, Jhon & MOORE, Mark H. (2011) - Public Value in Complex and Changing Times - in Public Value Theory and Practice, 1-30

Bryson et al (2004) - Public Value Governance: Moving beyond Traditional Public Administration and the New Public Management - Public Administration Review, Vol. 74, Iss. 4, pp. 445–456.

Bozeman, B. (2007) - Public Values and Public Interest: Counterbalancing Economic Individualism. Washington D.C.: Georgetown University Press.

Castells, Manuel (2010) - The Rise of the Network Society (2nd ed.) - Chichester, West Sussex, Wiley –Blackwell

Chevallier, J. (2010) – Les service public - 8ème ed. Paris: presses Universitaires de France

Collins, R. (2007) - Public Value and the BBC: A report prepared for The Work Foundation's public value consortium –

DENHARDT, Robert B. & DENHARDT Janet Vinzant (2000) - The New Public Service: Serving Rather than Steering - in Public Administration Review, Vol. 60, N. 6, pp. 549-559

Moore, M. H. (1995). Creating Public Value: Strategic Management in Government. Boston, MA: Harvard University Press.



14. ANEXOS

Ficha Recolha Subsídios para a Elaboração da Estratégia RCV

PROPOSTAS	CONTRA- PROPOSTAS/SUGESTÕES	OBSERVAÇÕES
SERVIÇO PÚBLICO RCV		
<i>Concordando ou não, escreve tua contraproposta/sugestões/observações</i>		
<p>1. Visão geral de gestão do Serviço Público de radiodifusão</p> <p>Baseada no modelo <i>Public Value</i> de co-produção de valores e numa gestão aberta, eficiente, eficaz e justa?</p> <p>Concordas? Sim <input type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/></p>		
<p>2. Missão RCV</p> <p>A RCV é a rádio pública pertencente à empresa concessionária do serviço público de rádio e televisão de Cabo Verde – RTC, SA. Com base nos Estatutos da RTC e no Contrato de Concessão do Serviço Público assinado entre o Estado de Cabo Verde e a RTC, a RCV orienta-se pelos seguintes valores, propósitos, visão e missão:</p> <p>A missão da RCV é acrescentar valores públicos à sociedade, através de uma programação diversificada e de qualidade que informa, educa e entretém os cabo-verdianos e os possibilita contribuir para a construção de um Cabo Verde cada vez mais democrático, coeso, desenvolvido e de conhecimento.</p> <p>Concordas? Sim <input type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/></p>		
<p>3. Visão RCV</p> <p>Nossa visão é ser o melhor órgão de comunicação social do país e exemplo de rádio de serviço público na África e no mundo.</p> <p>Concordas? Sim <input type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/></p>		
<p>4. Valores RCV</p> <p><i>Universalidade</i> – nossas emissões são para todos e devem estar livremente disponíveis para todos.</p> <p><i>Interesse Público</i> – servimos o interesse</p>		



<p>público e não interesses político-partidários, económicos, religiosos ou particulares.</p> <p><i>Confiança</i> - perseguimos a confiança do público agindo de forma independente, imparcial, e tratando os colaboradores e utentes de forma honesta, justa e equitativa.</p> <p><i>Responsabilidade</i> – a RCV pertence aos cabo-verdianos, como tal nossa gestão guia pelos princípios de abertura à participação do público, de transparência e prestação de contas.</p> <p><i>Qualidade</i> – a qualidade é o que nos distingue.</p> <p><i>Diversidade</i> – a RCV reflete a diversidade da sociedade cabo-verdiana com programas para crianças, jovens, adultos e idosos; promove e defende a diversidade cultural das nossas ilhas; e vai ao encontro das minorias que vivem no país, de forma a que todos possam contribuir para uma nação cabo-verdiana coesa, de paz e democracia.</p> <p><i>Eficiência e eficácia</i> – ao mesmo tempo em que perseguidos uma programação diversificada e de qualidade, empenhamos numa gestão sustentável que gere bem os recursos públicos postos a nossa disposição de forma eficiente e eficaz.</p> <p><i>Criatividade</i> – é a força que nos move para criarmos programas que inspiram os cabo-verdianos a também serem criativos, a mostrarem seus talentos e a se envolverem cada vez mais com a nossa programação em qualquer plataforma.</p> <p>Concordas? Sim <input type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/></p>		
<p>5. Propósitos RCV</p> <p>A RCV através dos seus programas de informação, formação e entretenimento, tem por propósitos acrescentar os seguintes valores à sociedade:</p> <p><u><i>Valor Democrático</i></u></p> <p>A RCV - através de notícias, análises, entrevistas e debates imparciais, credíveis e responsáveis - contribui para a consolidação do Estado de Direito Democrático, promovendo e defendendo os princípios constitucionais, denunciando a má gestão</p>		



<p>pública, respeitando e defendendo os direitos e liberdades de uns e outros. A RCV permite aos cidadãos estarem bem informados sobre a atualidade nacional e internacional, sobre as decisões que se tomem em seus nomes; permite-os compreender as várias posições sobre estas decisões, mas também os motiva e os permite participar de forma ativa e apropriada na tomada destas decisões ou simplesmente emitir suas opiniões sobre estes assuntos.</p> <p><u>Valor Cultural</u></p> <p>A RCV promove programas que celebram e promovem a nossa cultura em todas as suas vertentes; promove nossos artistas e agentes culturais e projeta novos talentos, através de programas de qualidade que entretêm o público e ao mesmo tempo valorizam nossa herança cultural.</p> <p><u>Valor Educacional</u></p> <p>A RCV ajuda a construir uma sociedade forte em conhecimentos e habilidades, contribuindo para uma progressiva sensibilização do público para as questões ambientais, a criação artística e para o aprofundamento dos conhecimentos e do sentido crítico.</p> <p><u>Valor Social</u></p> <p>A RCV, com a sua programação, promove a assimilação dos princípios, valores e direitos fundamentais vigentes na ordem internacional e nacional, reforçando as condições para o exercício informado da cidadania e para o desenvolvimento de laços de solidariedade social. Com a nossa grelha de programação, incentivamos a comportamentos e atitudes cívicos, ao respeito pelas diferenças e pelos direitos e liberdades de uns e outros; a valorização da cultura da paz, da não violência e da boa vizinhança; do espírito de solidariedade e de “djunta-mon”; ao respeito e preservação dos mobiliários e infra-estruturas públicas.</p> <p><u>Valor Económico</u></p>		
---	--	--



<p>A RCV contribui para a aspiração nacional de um maior crescimento económico, através dos seus programas que incentivam o empreendedorismo, que mostram idéias inovadoras e exemplos de empreendedorismo; mas também que permitem o público estar informado sobre as flutuações da bolsa de valores e sobre o mercado financeiro; e compreender e opinar sobre as medidas económicas tomadas pelo Governo.</p> <p><i>Valor Global</i></p> <p>Com a nossa programação e emissão através da internet exibimos nossa cultura no exterior, assim como ligamos as ilhas e a diáspora e envolvemos todas as comunidades, ajudando construir o sentimento de uma nação global, uma e solidária.</p> <p>Concordas? Sim <input type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/></p>		
--	--	--

RCV +

Concordando ou não, escreve tuas contrapropostas/sugestões/observações.

1. Visão Gestão RCV +

<p>A RCV + não é um órgão, mas sim um canal da RCV. Como tal a sua coordenação deve ser integrada na visão de gestão da RCV. Neste sentido, a gestão da RCV+ é uma adaptação ao público jovem da visão de gestão da RCV. A RCV terá uma única programação, com os conteúdos destinados à camada jovem sendo produzidos, maioritariamente, pelos colaboradores afetos ao canal jovem, mesmo que estes conteúdos tenham, que sair também na RCV. Para servir de ilustração, dizemos que a separação da gestão RCV e RCV+ é apenas física, mas se tivéssemos um espaço maior os colaboradores da RCV e RCV+ estariam numa mesma redação com os programas e notícias destinados aos jovens a serem, preferencialmente, feitos pelos colaboradores diretamente afetos ao canal jovem. Portanto, a responsabilidade não deve ser relegada a um coordenador, mas sim a Direção da RCV. O Coordenador é um facilitador da implementação da visão da RCV na RCV+, e do funcionamento quotidiano. Os chefes de Informação e de Programação interagirão diariamente com o coordenador do canal, supervisionando o funcionamento do Canal.</p>		
--	--	--



<p>O Coordenador da RCV + participará na reunião semanal com todos os editores e coordenadores de programas para planificação da semana seguinte.</p> <p>Concordas? Sim <input type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/></p>		
SITE RCV / RTC		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Melhorar a disponibilidade e qualidade de conteúdos no site RCV, prevendo introdução de sons e imagens aos textos; 2. Propor ao CA criação de Editoria para o Online; 3. Aumentar acesso do núcleo multimédia aos conteúdos da RCV e RCV + 4. Desdobrar o Jornal da Tarde em peças, como acontece com o JN da TCV; 5. Introduzir <i>links</i> na grelha de programação diária que remetem a informações sobre o programa e alguns arquivos; 6. Propor capacitação jornalistas para escrita multimédia. 7. Introduzir espaços no Site RCV para informações do órgão, designadamente sua Missão, Valores, Propósitos, e para prestação de Contas (Plano de Atividades, Orçamento, Relatórios, etc) 8. Melhorar mecanismos de participação do público no site; 		
PROGRAMAÇÃO <i>Concordando ou não, escreve tuas contrapropostas/sugestões/observações, para melhorar a gestão da RCV</i>		
QUALIDADE PROGRAMAS		
<p>INFORMAÇÃO</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Apostar na análise e no comentário de notícias mais importantes em direto nos principais jornais; 2. Aumentar segurança na determinação do interesse público; 3. Garantir respeito pela ética deontológica e pelos valores notícia; 4. Garantir as condições para a conferência de redação; 5. Instituir reunião semanal de coordenação da programação e da informação; 6. Garantir o respeito pelas regras do Livro de Estilo RCV; <p>FORMAÇÃO e ENTRETENIMENTO</p> <ol style="list-style-type: none"> 7. Apostar em micro programas feitos num estilo dinâmico, leve, recorrendo a sons de fundo e de preferência realizados no local deixando transparecer o ambiente. Abandonar, o quanto possível, o formato longo, baseado em entrevistas e muita conversa/leitura. 		



<p>8. Apostar em programas de formação para a cidadania e para a participação cívica.</p> <p>9. Apostar em programas de educação</p> <p>10. Apostar na divulgação da nossa musica, tradições e cultura em geral; promoção artistas e descoberta de talentos;</p> <p>11. Promover nossa língua materna;</p> <p>12. Fazer programas e concursos em direto no nosso auditório e estúdios;</p> <p>13. Apostar em programas para as minorias promovendo a integração;</p> <p>14. Apostar em programas de entretenimento de qualidade, trazer o humor para a radio;</p> <p>15. Reformatar os grandes espaços de animação: manhã RCV e Tarde RCV, prevendo conteúdos diversos apropriados para o espaço que serão produzidos para esse fim.</p> <p>Concordas? Sim <input type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/></p>		
<p>VALORES PROGRAMAS</p> <p><i>Sugere programas no âmbito dos valores a produzir, tendo também em conta programas para idosos, adultos, jovens, crianças. Os alistados são os atualmente existentes</i></p>		
<p>1. VALOR DEMOCRÁTICO</p> <p>Jornais hora-a-hora; Bom Dia CV; Espaço Público; Quarta a Noite, Discurso Direto, Direto ao Ponto, Opinião Pública, Café Central; Revista; Conexão Cabo Verde; Notícias do Mundo; Nação Global, Meia Lua; Revista Desportiva; Debate Desportivo; Bola na Barra</p> <p>Jornal da RCV+; Info+; Revista Imprensa Online;</p>		
<p>2. VALOR SOCIAL</p> <p>Vidas Com História; Rubrica Saúde; Rubrica Minuto Verde; Café Central; Crioulos Pelo Mundo; Agenda Informação; Informação Serviço; Pulsar Informativo, Reporter, Brisa da Manhã;</p> <p>Bola Branca; Horóscopo; Informações Úteis/Meteorologia;</p>		
<p>3. VALOR CULTURAL</p> <p>Bom Paladar; Repórter Cultural; Viagem Pela Minha Terra; Temas da Música; Música e Poesia; Quando o Telefone Toca; Bom Domingo; Top as 10 Mais; A Nossa Maneira; Na Madrugada; Nostalgia; Serra de Estrelas; A Outra Música; Telefonía; Frequência Amor; Falando Jazz, Música Clássica;</p> <p>Lançamento RCV+; Paladar Mais; Roteiro</p>		



Cultural; Bu Beleza É Bu Saúde; Top +; Demo Tape; ; Músic'África; Artista da Semana; Pipocas; Infoart; Morna Alma; 40 graus; volta no tempo; Parada de Sucesso; Musica Mais pedido pa Ouvintes; Top Internacional		
4. VALOR EDUCACIONAL Conversas de Pé de Orelha; Olá Meninos, Língua Viva, RCV+ Expica;		
5. VALOR ECONÓMICO Semana Económica		
6. VALOR GLOBAL Nação Global; Crioulos Pelo Mundo; Conexão Cabo Verde		
GESTÃO		
<i>Concordando ou não, escreve tuas contrapropostas/sugestões/observações, para melhorar a gestão da RCV</i>		
MELHORAR AMBIENTE LABORAL/ GERIR DE FORMA JUSTA		
9. Criar Conselho de Redação; 10. Propor Código de Conduta e Conflito de Interesses; 11. Recomendar CA recorrer a concursos públicos em possíveis recrutamentos; 12. Revisar Estatuto Editorial – para prever formas de atuar em situações diversas; 13. Garantir a Independência Editorial; 14. Rever Livro de Estilo; 15. Melhorar comunicação Interna; 16. Colaborar com CA na definição de política de Recursos Humanos; 17. Implementar avaliação da gestão; Concordas? Sim <input type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/>		
VALORIZAR RECURSOS HUMANOS		
18. Recomendar CA rever e implementar PCCS baseado no mérito, incluindo Carreira de Editor; 19. Propor CA atenção especial aos trabalhadores com problemas profissionais e pessoais; 20. Propor CA dotar conjunto de incentivos aos trabalhadores, para criar um ambiente mais favorável a produção e a qualidade; 21. Propor ao CA Plano de Formação Contínua dos Colaboradores; 22. Propor ao CA Plano de Formação para recém recrutados e estagiários Concordas? Sim <input type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/>		
MELHORAR CAPACITAÇÃO		
23. Escrita Jornalística para Rádio		



<p>24. Português para Jornalistas 25. Escrita e Edição para multimédia 26. Técnica colocação de Voz e Dicção 27. Relatores de Futebol 28. Legislação Laboral 29. Regulamentos Internos 30. Cobertura Parlamentar 31. Autoperado Concordas? Sim <input type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/></p>		
MELHORAR A COMUNICAÇÃO INTERNA		
<p>32. Criar Site interno - para Direção RCV manter profissionais informados sobre gestão e para receber informações, sugestões, avaliações dos jornalistas e técnicos; 33. Para além do site, utilizar placar e e-mail para passar informações; 34. Direção deve utilizar todos os canais para informar sempre as redações sobre jornalistas destacados em missão de serviço; jornalistas e técnicos que estão de férias; membros da Direção e do CA eventualmente ausentes em missão de trabalho; 35. Colaboradores devem informar Chefe de informação sobre eventual atraso na chegada a redação; Concordas? Sim <input type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/></p>		
MELHORAR PLANIFICAÇÃO		
<p>36. Reunião semanal entre Direção e Editores, Coordenadores de Programa, – para afinar coberturas e programação da semana seguinte; 37. Planificação mensal e semanal da informação e programação; 38. Articulação entre Editores; 39. Elaborar Plano Anual de Atividades; 40. Planificação atempada Cobertura Desportiva; 41. Planificação at. de Férias 42. Planificação at. de Folgas 43. Planificação at. de turnos feriado 44. Planificação at. de turnos de fins de Semana; 45. Planificação at. Rotatividade Apresentações de jornais e programas Concordas? Sim <input type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/></p>		
MELHORAR EFICIÊNCIA, EFICÁCIA E INOVAÇÃO		
<p>46. Implementar formas de Poupança recursos; 47. Recomendar CA interligação Estúdios através de <i>Cloud</i>;</p>		



<p>48. Propor CA resolução problemas funcionais das Delegações;</p> <p>49. Recomendar CA renovação de Estúdio Praia;</p> <p>50. Ativar RCV+ no Mindelo, Sal, Assomada, e paulatinamente as outras ilhas;</p> <p>51. Incentivar CA instalação nos estúdios câmaras para <i>live streaming</i>;</p> <p>52. Recomendar CA implementar proposta de CDM na Praia;</p> <p>53. Recomendar CA plano de melhoria da qualidade da emissão/transmissão da RCV;</p> <p>54. Iniciar um debate sobre a migração da RCV para a Era Digital/TDT, como forma de melhorar a eficácia e cobrir outros públicos;</p> <p>55. Recomendar App RCV mobile;</p> <p>56. Recomendar CA aproveitar melhor arquivos;</p> <p>57. Recomendar CA criar Museu RCV no Mindelo;</p> <p>58. Recomendar CA substituição de computadores de utilizadores por portáteis;</p> <p>59. Adotar formas de facilitar os processos de produção como na gravação de Offs e programas através de reorganização dos meios;</p> <p>60. Propor CA contratação de jornalistas para reforço da sede e delegações;</p> <p>61. Propor CA contratação ou formação de relatores de futebol;</p> <p>62. Propor CA adotar política concreta de “Correspondentes” nas ilhas e Diáspora;</p> <p>63. Recomendar CA viabilizar Academia RCV;</p> <p>64. Propor ao CA a autonomia financeira da RCV, acordando um orçamento anual de funcionameto;</p> <p>65. Recomendar e apoiar projetos para melhorar a segurança dentro dos edifícios da RTC;</p> <p>66. Recomendar CA formas alternativas de financiamento da grelha através de parcerias;</p> <p>Concordas? Sim <input type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/></p>		
MELHORAR ARTICULAÇÃO RCV / CA /DELAGAÇÕES / DIREÇÕES COMERCIAL E TÉCNICA		
<p>67. Propor articulação permanente e encontro formal quinzenal entre D. RCV e CA;</p> <p>68. Propor reunião mensal entre CA e todas as Direções;</p> <p>69. Articulação constante entre Delegações, divisão RCV SV e Direção RCV,</p>		



<p>designadamente sobre férias, ausências, Faltas; programas;</p> <p>70. Reunião semanal ordinária entre equipa Direção da RCV, e extraordinária sempre que for preciso.</p> <p>71. Reunião semanal entre Direção e Editores, Coordenadores de Programa, para afinar coberturas e programação da semana seguinte.</p> <p>72. Articulação entre Editores</p> <p>Concordas? Sim <input type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/></p>		
REDE DE PARCEIROS		
<p>ADECO Ministério Saúde Ministério Ambiente Ministério Educação e Inclusão Ministério Cultura Ministério Desporto Conselho Comunidades Universidades Federações Desportivas Academia de Letras Câmaras Comércio Câmara Turismo C. N. UNESCO CNE CNDHC Ass. Municípios Rep. ONU Biblioteca Nacional Livrarias AJOC SITTHUR ACRIDES Outras Associações Embaixadas Centros Culturais Agentes Culturais</p> <p>Concordas? Sim <input type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/></p>		
RTC <i>Concordando ou não, escreve tuas contrapropostas/sugestões/observações.</i>		
<p>1. Governação Propor ao CA dialogar com o Governo no sentido da reforma da RTC, na linha da reforma anterior que instituiu o CI, CU, PO e Concurso para Diretores, e na linha do Programa do atual Governo (pag. 20);</p> <p>2. Organica Recomendar o CA, no âmbito dessa reforma, propor a revisão da organica da empresa no sentido de reforçar as competências dos órgãos RCV e TCV;</p>		



<p>3. Financiamento Recomendar ao CA, no âmbito do contrato de CSP que assinará com o Governo, requerer maior compensação/comparticipação financeira.</p> <p>4. Taxa Recomendar ao CA estudar recadação da taxa através da ELECTRA de forma a ter a noção real do recolhido e o entregue.</p>		
---	--	--