

**LINHAS DE ORIENTAÇÃO ESTRATÉGICA
2027-2029**

Um novo ciclo para o Serviço Público de Média da RTP

Conselho Geral Independente

Lisboa, 11 de junho de 2026

Índice

1. Enquadramento, finalidade e método	3
2. Matriz de serviço público de média	4
3. Princípios orientadores para 2027-2029	5
4. Eixos estratégicos	6
4.1 Informação, jornalismo e qualidade editorial	6
4.2 Conteúdos, cultura, criação e capacidade de desenvolvimento criativo	7
4.3 Serviço público em ambiente digital, plataformas próprias e redes sociais	8
4.4 Rádio, televisão, serviços em linha e presença territorial	9
4.5 Crianças, jovens, educação, literacia mediática e pessoas com necessidades especiais	9
4.6 Desporto, direto, ambiente e bem-estar animal	10
4.7 Inteligência Artificial (IA), dados, arquivo e integridade editorial	11
4.8 Organização, trabalhadores, recursos humanos e capacitação	12
4.9 Sustentabilidade financeira, planeamento e controlo de gestão	12
4.10 Provedoria, auscultação dos públicos e responsabilidade pública	13
5. Projeto Estratégico, Plano de Desenvolvimento, cronograma e avaliação	13
6. Regulação comparada europeia e cooperação institucional	16
7. Síntese final das orientações estratégicas	16

1. Enquadramento, finalidade e método

As presentes Linhas de Orientação Estratégica (LOE) para o triénio 2027-2029 definem o quadro de referência que deve orientar a elaboração do futuro Projeto Estratégico da RTP, enquanto concessionária do serviço público de média. Partem das linhas de orientação anteriores, da reflexão dos membros do Conselho Geral Independente (CGI), de diferentes contributos recolhidos junto das direções da RTP, dos provedores e de documentação europeia, nomeadamente da EBU (European Broadcasting Union).

O subtítulo escolhido - um novo ciclo para o Serviço Público de Média da RTP - traduz a ideia central destas orientações: a RTP deixou de estar apenas em transição para o digital e passa a ter de funcionar de forma integrada no digital, sem que isso signifique uma fusão das redações. A este novo ciclo acrescem desafios como a Inteligência Artificial (IA) e a sofisticação crescente e disseminação da desinformação. Isto não reduz a importância da rádio e da televisão lineares. Pelo contrário, exige que cada meio seja valorizado na sua especificidade, linguagem, relação com os públicos e complementaridade.

A rádio mantém uma função insubstituível de proximidade, mobilidade, companhia, emergência e ligação às comunidades. A televisão continua essencial para grandes acontecimentos, informação de referência, coesão nacional, cultura, desporto e conteúdos dirigidos a toda a família. Os serviços em linha tornam-se um espaço onde a relevância futura é construída diariamente, em especial junto dos jovens, das crianças, das comunidades dispersas, das pessoas com necessidades especiais, dos idosos e dos públicos que já não acedem regularmente aos meios tradicionais.

Estas orientações fixam objetivos estratégicos claros sem substituir a responsabilidade de gestão do futuro Conselho de Administração, nem interferir com escolhas editoriais concretas. Por essa razão, sempre que se referem a medidas operacionais, devem ser entendidas como orientações indicativas, fatores de ponderação e elementos que o CGI valorizará na análise dos compromissos apresentados, e não como um caderno de encargos fechado.

Para que a escolha do futuro Conselho de Administração não se reduza a um exercício meramente formal, os candidatos deverão apresentar uma nota em que especifiquem a sua visão e forma de execução estratégica para a concretização destas LOE. Essa nota não substitui o Projeto Estratégico, mas permite avaliar previamente prioridades, método, compreensão da matriz de serviço público, capacidade de execução, sensibilidade editorial e adequação à missão da RTP.

A obrigação principal do futuro Conselho de Administração não é executar mecanicamente soluções pré-definidas pelo CGI, mas explicar o que se propõe fazer, como o fará, com que meios, em que calendário, que riscos antecipa e como prestará contas.

O período 2027-2029 deve ser orientado por uma visão de serviço público de média forte, independente, criativo, universal, financeiramente sustentável e mensurável em termos de valor público. Estas orientações têm ainda presente o Regulamento Europeu relativo à Liberdade dos Meios de Comunicação Social, também referido pela sigla EMFA, que reforça as exigências quanto a independência editorial, a governação transparente e ao financiamento adequado, sustentável e previsível dos meios de serviço público, assim como o quadro legal nacional especificamente aplicável: artigo 38.º, n.ºs 5 e 6, da Constituição; Lei n.º 54/2010, de 24 de dezembro (Lei da Rádio); Lei n.º 27/2007, de 30 de julho (Lei da Televisão e dos Serviços Audiovisuais a Pedido); Lei n.º 8/2007, de 14 de fevereiro (Lei que procede à Reestruturação da Concessionária do Serviço Público de Rádio e de Televisão), Lei n.º 39/2014, de 9 de

julho (Lei que aprova os Estatutos da RTP) e Lei n.º 30/2003, de 22 de agosto (Lei que aprova o Modelo de Financiamento do Serviço Público de Radiodifusão Sonora e de Televisão), com as respetivas alterações.

2. Matriz de serviço público de média

A matriz de serviço público de média constitui a base de organização, planeamento e avaliação do triénio. Deve funcionar como instrumento comum para o CGI, Conselho de Administração, direções, trabalhadores, órgãos representativos e públicos. A matriz traduz a missão da RTP em dimensões verificáveis e quantificáveis, quando possível, evitando que o serviço público seja avaliado apenas por audiências, receitas ou notoriedade pontual.

Dimensão	Perspetiva estratégica	Critérios de avaliação
Democracia e Informação	Notícias, jornalismo, debate, verificação de factos, pluralismo, escrutínio independente e literacia noticiosa.	Confiança, rigor, diversidade de fontes, mecanismos de correção, presença em rádio, televisão e serviços em linha.
Universalidade e inclusão	Acesso a todos os públicos, incluindo crianças, jovens, idosos, diáspora, pessoas com necessidades especiais e públicos difíceis de alcançar.	Cobertura, acessibilidade, formatos adaptados, presença territorial, igualdade de acesso e auscultação de públicos.
Conteúdos, cultura e língua	Centralidade dos conteúdos, cultura portuguesa, lusófona e europeia, não limitada ao habitual meio anglo-saxónico, artes cénicas e visuais, telefilmes, música, ciência, educação, memória, desenvolvimento criativo, atenção especial à utilização da imagem da criança e proteção emocional dos mais novos, públicos idosos e públicos com necessidades especiais, cordialidade no trato e bem-estar animal. Inclui ainda programação infantil própria, telefilmes, séries e micro-séries, documentários, arquivo sonoro e audiovisual e acervo museológico.	Produção original, coproduções, parcerias culturais e científicas, arquivo, circulação de obras e valorização da língua portuguesa, códigos internos e mecanismos de controlo da sua aplicação.
Coesão territorial e social	Representação do país real, regiões autónomas, interior, delegações, comunidades portuguesas, minorias e diversidade social.	Proximidade, pluralidade territorial, participação cidadã, delegações ativas e cobertura regular do território.
Inovação e ambiente digital	Plataformas próprias, dados, redes sociais, IA responsável e identificada quando utilizada, acessibilidade e serviços em linha.	Uso público da tecnologia e parcerias científicas, segurança, transparência, recomendação responsável, soberania editorial e modelo próprio de medição de alcance total, complementar às audiências.

Dimensão	Perspetiva estratégica	Critérios de avaliação
Sustentabilidade e gestão	Financiamento adequado, orçamento, eficiência, governação, recursos humanos, participação e prestação de contas.	Projeto Estratégico, Plano de Atividades, execução orçamental, cronograma, indicadores, controlo de execução e avaliação de impacto.

A matriz deve orientar a apresentação dos compromissos da futura Administração, incluindo prioridades, orçamento, afetação de recursos, tecnologias e escolhas de organização. O Projeto Estratégico deverá indicar, para cada compromisso relevante, a dimensão ou dimensões da matriz que pretende concretizar, evitando iniciativas dispersas sem ligação clara à missão de serviço público de média.

3. Princípios orientadores para 2027-2029

- **O cidadão no centro:** colocar as necessidades informativas, culturais, educativas, territoriais e de participação dos cidadãos no centro da organização, da programação, das plataformas e da avaliação da RTP.
- **Independência institucional, editorial e funcional:** garantir atuação livre de interferências políticas, económicas ou tecnológicas, com governação clara, proteção do trabalho jornalístico e transparência na tomada de decisões.
- **Pluralismo e diversidade:** assegurar a mais ampla representatividade política, social, religiosa e cultural, bem como diversidade temática, territorial e de géneros programáticos, elevando o nível cultural do debate público, contribuindo para a formação de virtudes cívicas e promovendo uma reserva de espírito crítico.
- **Universalidade efetiva e coesão social:** chegar a todos os cidadãos, não apenas aos públicos mais fáceis de alcançar, combinando emissão linear, serviços em linha fáceis de utilizar, plataformas próprias, redes sociais, distribuição regional e acessibilidade a pessoas com necessidades especiais.
- **Centralidade dos conteúdos:** reconhecer que tecnologia, gestão, recursos, inovação e organização devem existir ao serviço da criação de conteúdos culturalmente fortes, diferenciadores, rigorosos e socialmente relevantes. A lógica estratégica deve partir, em primeiro lugar, do valor público a criar, dos públicos a servir e do tema a tratar; só depois devem ser escolhidos o formato e as plataformas mais adequados.
- **Qualidade e diferenciação:** valorizar conteúdos que acrescentem valor público, com critérios de qualidade editorial, cultural, científica, ambiental, educativa e técnica, evitando a mera replicação de lógicas comerciais ou orientadas por algoritmos de captação de atenção.
- **Responsabilidade democrática:** combater a desinformação, reforçar a literacia mediática, distinguir factos de opinião, diversificar os protagonistas mediáticos, explicar processos editoriais e assegurar correção, contexto e pluralidade.
- **Participação e valorização interna:** envolver trabalhadores e a memória adquirida na empresa, jornalistas, técnicos, criativos e representantes próprios nos processos de transformação, promovendo comunicação interna, transparência, formação e participação nas decisões com impacto organizacional.
- **Eficiência com sentido público:** otimizar recursos, reduzir redundâncias e melhorar processos, sem confundir eficiência – a rentabilização máxima dos meios disponíveis – com mediocridade e empobrecimento, ou seja, perda de capacidade editorial, cultural, técnica ou territorial.

- **Modelo de financiamento adequado e previsível:** defender financiamento proporcional à missão de serviço público, estável no tempo e apto a suportar inovação, independência, acessibilidade, produção original, presença digital, acompanhando os novos desafios da IA.
- **Avaliação permanente:** medir desempenho por indicadores de alcance, qualidade, impacto, diversidade, confiança, eficiência, acessibilidade, orçamento e cumprimento do Projeto Estratégico e dos futuros Planos de Atividades.

O Projeto Estratégico deverá demonstrar como a futura Administração pretende concretizar estes princípios, identificando prioridades, compromissos, meios, indicadores e riscos.

4. Eixos estratégicos

Os eixos seguintes correspondem às áreas nucleares em que a matriz de serviço público deve ser concretizada entre 2027 e 2029. Devem ser lidos como orientações estratégicas integradas, não como imposição de soluções editoriais ou de gestão fechadas. O CGI valorizará candidaturas que apresentem compromissos claros, exequíveis e avaliáveis para cada eixo.

4.1 Informação, jornalismo, qualidade editorial e pluralismo intelectual

A informação é o núcleo democrático da RTP e deve ser tratada como prioridade estratégica. Num ecossistema informativo marcado pela abundância de conteúdos não verificados, incluindo os gerados por IA e a desinformação, distribuídos por diferentes meios, como plataformas de partilha de vídeo e redes sociais, gerando fragmentação dos públicos e perda de confiança nas instituições, o jornalismo de serviço público deve afirmar-se pela diferença como espaço referencial de verificação, contexto, pluralismo, independência e responsabilidade.

O papel dos jornalistas deve ser expressamente reconhecido como central. Devem ser-lhes garantidas condições para autonomia editorial, aplicação do princípio do contraditório, tempo de verificação, formação contínua, proteção contra pressões externas e internas, instrumentos tecnológicos adequados e cultura de exigência profissional. A qualidade da informação depende da robustez dos factos, diversidade de fontes, clareza narrativa, correção do erro e separação inequívoca entre informação, comentário, promoção e entretenimento.

A independência da RTP face a agendas mediáticas externas deve ser valorizada, não apenas quanto aos temas, mas também quanto aos formatos. O serviço público não pode limitar-se a replicar prioridades ou modelos narrativos dominantes em outros meios ou nas redes sociais; deve ter capacidade própria de agenda, investigação, acompanhamento territorial, interpretação e escolha editorial.

A diversidade da rádio, televisão e serviços em linha precisa de ser respeitada. A necessária coordenação editorial não deve apagar as diferenças entre meios: a rádio exige linguagem própria, proximidade e rapidez; a televisão exige imagem, contexto visual e capacidade de congregar públicos; os serviços em linha exigem atualização, explicação, arquivo, acessibilidade e diálogo responsável.

O CGI valorizará um Projeto Estratégico que apresente compromissos para reforçar a informação da RTP, designadamente em qualidade, cobertura territorial, investigação jornalística, presença internacional, jornalismo de dados, formatos explicativos, correção de erros, transparência editorial e literacia noticiosa.

Para além da distinção entre informação e comentário, o serviço público deve valorizar espaços de análise que alarguem o debate público, evitando reduzir o pluralismo à mera paridade partidária ou à repetição de painéis cristalizados.

O pluralismo deve ser entendido como diversidade de modos de pensar, de gerações, formações, territórios e tradições intelectuais, reforçando a independência editorial, a cultura democrática e a capacidade da RTP para devolver tempo e densidade ao pensamento no espaço público.

O CGI valorizará compromissos que promovam diversidade tipológica de comentadores, critérios transparentes de escolha, rotatividade efetiva e presença regular de filósofos, historiadores, escritores, juristas, cientistas, sociólogos, investigadores, artistas e outros protagonistas do pensamento e da criação cultural.

4.2 Conteúdos, cultura, criação e capacidade de desenvolvimento criativo

A RTP deve afirmar os conteúdos como prioridade estratégica central. Tecnologia, gestão, recursos e inovação devem estar ao serviço da criação de conteúdos culturalmente fortes, diferenciadores e socialmente relevantes. O CGI valorizará propostas organizacionais que reconheçam os conteúdos como eixo principal da empresa, sem prejuízo da autonomia de gestão da Administração.

A cultura deve ter dimensão estruturante, não residual. A RTP deve afirmar-se como espaço de criação, transmissão, crítica, arquivo e descoberta cultural, valorizando artes performativas, música, literatura, cinema, património, ciência, pensamento, arquitetura, artes visuais, cultura popular e novas expressões criativas. A reaproximação a grandes criadores, escritores, músicos, arquitetos, pensadores e investigadores constitui fator relevante para densidade cultural e exigência estética. O arquivo sonoro e audiovisual, bem como o acervo museológico da RTP, devem ser assumidos como património de todos e como recurso diferenciador face a outros operadores, devendo ser preservados, valorizados e utilizados editorialmente.

O Núcleo Museológico da RTP deve ser designado e tratado como ativo estratégico fundamental, enquanto património público, memória técnica, cultural e profissional da rádio e da televisão em Portugal, e elemento diferenciador de um operador público face a operadores comerciais.

O CGI valorizará parcerias estruturadas com museus, universidades, centros de investigação, escolas, arquivos, cinematecas e entidades do setor cultural para estudo, conservação, digitalização, curadoria, exposição e utilização educativa do acervo museológico, sonoro e audiovisual.

A RTP deve aprofundar o seu papel enquanto parceira ativa de criação artística nacional e internacional. Não se deve limitar a transmitir atividades culturais; deve participar na sua construção através de coproduções, parcerias com estruturas culturais, festivais, criadores independentes, instituições europeias e redes lusófonas. A capacidade de desenvolvimento criativo deve ser reconhecida como dimensão essencial do serviço público. O CGI valorizará ainda propostas que reforcem a produção própria de programação infantil, telefilmes, séries e micro-séries, documentários, e formatos de curta duração com valor público.

Serão valorizadas propostas que equacionem residências artísticas e tecnológicas dentro da RTP, envolvendo artistas, realizadores, escritores, guionistas, investigadores, criadores digitais, dramaturgos, músicos, designers e especialistas em tecnologia, como forma de transformar a empresa também num espaço de criação, experimentação e transferência de conhecimento.

A música portuguesa e lusófona deve ocupar lugar central na rádio, televisão e plataformas digitais da RTP, combinando quotas legais obrigatórias, curadoria editorial, descoberta e inovação musical, gravações ao vivo, concertos, festivais e apoio ao ecossistema criativo. O arquivo audiovisual e sonoro deve ser preservado, catalogado, digitalizado, tornado pesquisável e usado editorialmente, com respeito por direitos e integridade patrimonial. A estratégia de áudio deve também reconhecer a importância dos *podcasts* e *videocasts* na rádio e nos serviços em linha, como formatos de proximidade, aprofundamento e renovação de públicos.

O Projeto Estratégico deverá indicar os compromissos da futura Administração para conteúdos, culturais e científicos, língua portuguesa, criação contemporânea, circulação cultural e memória histórica da RTP.

4.3 Serviço público em ambiente digital, plataformas próprias e redes sociais

No período 2027-2029, espera-se que a RTP estruture a sua atividade numa lógica de convergência digital. Os conteúdos devem ser concebidos com atenção a múltiplas formas de acesso, reutilização, arquivo, recomendação, partilha e acessibilidade. Esta orientação implica processos, direitos, tecnologia, métricas, competências e cultura editorial compatíveis com um serviço público em ambiente digital.

As plataformas próprias da RTP devem ser valorizadas como infraestrutura essencial de serviço público. RTP Play, ofertas áudio, aplicações móveis, televisão conectada sítios informativos devem formar um ecossistema coerente, fácil de usar, pesquisável, acessível, seguro, reconhecível e orientado para a relação direta com os cidadãos. A melhoria da experiência de utilização, da autopromoção cruzada e da transparência das audiências digitais constitui fator relevante para avaliação do Projeto Estratégico.

A consolidação digital deve assentar numa verdadeira redação multimédia com recursos próprios, dotada de efetivo humano e competências editoriais, técnicas e analíticas adequadas à produção digital, sem diluir a identidade da rádio, da televisão e dos serviços em linha.

O CGI valorizará ainda uma linha identitária de *podcasts* e *videocasts* da empresa pública de média, coerente com a missão de serviço público, capaz de combinar atualidade, cultura, ciência, memória, explicação, proximidade e renovação de públicos.

A medição de alcance total em múltiplas plataformas é uma orientação relevante, mas a sua configuração concreta deverá ser definida pelo novo Conselho de Administração através de um modelo próprio, complementar à medição tradicional de audiências. O CGI valorizará compromissos que complementem as métricas tradicionais com indicadores capazes de aferir a relação real da RTP com o país, jovens, idosos, públicos difíceis de alcançar, regiões e diáspora.

As redes sociais são ambientes incontornáveis, mas devem ser usadas com estratégia própria. O CGI reconhecerá positivamente propostas que definam objetivos claros para presença externa: chegar a públicos difíceis de alcançar, informar com rigor, identificar comunicações comerciais, reforçar a marca pública, encaminhar para as suas plataformas próprias, combater desinformação e respeitar proteção de menores e idosos, moderação responsável e separação entre informação, comentário e promoção.

À RTP cabe evitar que as redes sociais se tornem o centro da sua soberania editorial. A relação principal com os cidadãos deve ser progressivamente consolidada em espaços próprios, seguros e orientados por valores de serviço público. Serão valorizadas propostas de governação de contas, clarificação de responsabilidades, padrões de moderação, medição prudente de impacto e redução de dependências excessivas de plataformas externas.

O Projeto Estratégico deverá, deste modo, explicitar a estratégia da futura Administração para plataformas próprias, serviços em linha, redes sociais, relação direta com os públicos e indicadores digitais.

4.4 Rádio, televisão, serviços em linha e presença territorial

A estratégia para 2027-2029 deve preservar a diversidade interna do serviço público: rádio, televisão e serviços em linha são formas distintas e complementares de relação com a sociedade, evitando categorias estanques que dividam aquilo que a transformação digital torna convergente, sem apagar identidade, características, produção e distribuição de cada meio.

A rádio pública deve ser valorizada como meio de proximidade, mobilidade, confiança, descoberta e inovação musical, informação contínua e resiliência em situações de crise, cada vez mais frequentes em consequência das alterações climáticas. A aposta digital não deve descuidar o investimento na rádio tradicional, meio global, simples, gratuito e robusto, particularmente relevante para populações fragilizadas e em contextos de emergência.

A presença territorial deve ser tratada como fator estruturante de serviço público. O CGI valorizará propostas que avaliem a cobertura de capitais de distrito, correspondentes, delegações, centros regionais, equipamentos e capacidade de resposta em situações de crise, sismos, incêndios, apagões, tempestades ou acontecimentos que exijam informação local rápida e rigorosa.

A RTP Açores e a RTP Madeira devem ser consideradas como serviços regionais essenciais para a coesão territorial, a autonomia regional, a identidade cultural, a proximidade informativa e a representação das comunidades insulares, incluindo a sua ligação à diáspora.

A televisão deve continuar a ser espaço de agregação nacional, informação de referência e de proximidade, diretos, grandes acontecimentos, cultura, desporto, ficção, documentário e entretenimento de qualidade. Deve clarificar a identidade de cada serviço de programas, evitar redundâncias injustificadas e oferecer conteúdos que o mercado tende a não garantir com continuidade, profundidade ou universalidade.

Os serviços em linha devem integrar e ampliar a oferta de rádio e televisão, podendo desenvolver conteúdos nativos para ambientes digitais. Funcionalidades como títulos, descrições, metadados, arquivo, pesquisa, acessibilidade, vídeos curtos, formatos explicativos, diretos, conteúdos para dispositivos móveis e reutilização editorial inteligente são referências indicativas que o CGI valorizará, mas cuja concretização compete à futura Administração.

O Projeto Estratégico deverá demonstrar como cada serviço de programas de rádio e televisão e cada plataforma contribui para a matriz de serviço público de média e para a presença territorial da RTP.

4.5 Crianças, jovens, educação, literacia mediática e pessoas com necessidades especiais

A RTP tem responsabilidade acrescida perante crianças e jovens, que crescem num ambiente de ecrãs, redes sociais, plataformas globais, jogos, influenciadores, conteúdos curtos e publicidade personalizada. O serviço público deve oferecer alternativas seguras, criativas, orientadas por princípios de dignidade humana, com conteúdos em português e adequados a idades distintas.

O CGI valorizará a criação de um grupo rotativo e independente de jovens criadores, investigadores, estudantes e profissionais externos, com função consultiva, para refletir criticamente sobre hábitos mediáticos, tendências culturais, inovação de formatos e relação da RTP com novas gerações.

O desenvolvimento de programação infantil e juvenil em várias plataformas constitui uma mais-valia relevante para avaliação do Projeto Estratégico, em linha com o princípio da neutralidade tecnológica. A configuração concreta dessa oferta deve ser proposta pela Administração, tendo em conta televisão, rádio, serviços em linha, plataformas próprias, proteção de menores e articulação com pais, educadores e escolas.

A literacia mediática deve ser missão explícita, devendo a RTP contribuir para que os cidadãos distingam informação de opinião, comunicações comerciais de conteúdo editorial, fonte credível de rumor, imagem verdadeira de imagem manipulada e conteúdo humano de conteúdo gerado por IA. Esta literacia deve ser transversal à informação, entretenimento, conteúdos infantis, redes sociais, áudio, programas educativos e iniciativas com escolas e sociedade civil.

O CGI valorizará a apresentação de um plano plurianual de literacia mediática com objetivos, públicos-alvo, responsáveis, calendário e indicadores. Esse programa poderá abranger competências digitais básicas, literacia noticiosa, combate à desinformação, literacia sobre IA, cidadania digital, privacidade e segurança, evitando que a literacia mediática fique confinada a um único programa ou plataforma e assegurando, nos termos indicados, a transversalidade em toda a informação e programação.

As pessoas com necessidades especiais devem ser consideradas em todas as fases de conceção, produção, distribuição e avaliação. Acessibilidades como legendagem, língua gestual portuguesa, audiodescrição, acessibilidade de aplicações, navegação compreensível e adaptação de conteúdos em linha devem ser tratadas como dimensão ética e pública, em articulação com o quadro regulatório aplicável.

A proteção dos públicos idosos deve igualmente ser contemplada, assegurando conteúdos, acessibilidade, literacia mediática e conceção dos serviços em linha adequados aos seus interesses, autonomia, segurança e direitos de participação cívica.

Deve haver especial cuidado nos formatos com participação de crianças, jovens, públicos idosos, pessoas com necessidades especiais e outros públicos vulneráveis e minorias, assim como deve ser valorizada uma cultura de bom trato e cordialidade em qualquer tipo de programação, por parte dos agentes comunicadores com o público, seja em informação ou entretenimento, mas também por parte daqueles que compõem painéis de comentadores permanentes da rádio e televisão pública.

O Projeto Estratégico deverá identificar compromissos para crianças, jovens, idosos, educação, literacia mediática, acessibilidade, pessoas com necessidades especiais e públicos difíceis de alcançar.

É essencial para o CGI que a utilização da imagem de crianças em conteúdos emitidos ou disponibilizados pela RTP - incluindo programas diurnos, concursos de talentos, entretenimento e conteúdos noticiosos — salvguarde sempre a sua dignidade, privacidade e equilíbrio emocional. Em nenhum caso devem ser expostas levianamente, sem ser equacionado o impacto que qualquer conteúdo produzido pela RTP possa ter na sua estabilidade psicológica.

4.6 Desporto, direto, ambiente e bem-estar animal

O desporto é dimensão relevante do serviço público pela sua capacidade de criar pertença, promover saúde, valorizar mérito, reforçar igualdade e dar visibilidade a modalidades, atletas e competições que o

mercado tende a secundarizar. O CGI valorizará propostas com critérios de racionalidade económica, transparência na aquisição de direitos e valorização de modalidades para além do futebol, incluindo a prática desportiva feminina e modalidades amadoras.

O direto mantém valor estratégico no ambiente digital. Música, desporto, debates, cultura, acontecimentos nacionais, cerimónias, festivais, emergências e eventos cívicos criam experiências partilhadas que resistem à fragmentação. A aquisição de direitos deve ser pensada, sempre que possível e economicamente justificável, com atenção à distribuição linear e digital, excertos, arquivo e disponibilidade em diferentes dispositivos.

A sustentabilidade ambiental deve ser incorporada na produção audiovisual, em linha com práticas europeias. O CGI distinguirá propostas que reduzam desperdício, promovam reutilização de cenografia, critérios ecológicos de produção, eficiência energética e avaliação do impacto ambiental das produções.

O bem-estar animal deve ser assumido como dimensão de responsabilidade social e ética do serviço público. A RTP deve valorizar conteúdos que promovam conhecimento, proteção animal, conservação da natureza, biodiversidade, posse responsável, combate ao abandono e boas práticas em produções com presença de animais. Esta orientação deve ser compatibilizada com rigor científico, pluralismo e respeito pelos setores envolvidos.

O Projeto Estratégico deverá indicar compromissos sobre desporto, cobertura de acontecimentos de coesão nacional, critérios de direitos, sustentabilidade ambiental da produção e promoção do bem-estar animal.

4.7 Inteligência Artificial (IA), dados, arquivo e integridade editorial

A IA deve ser tratada como instrumento estratégico, não como solução automática. Pode apoiar transcrição, legendagem, tradução, indexação de arquivo, pesquisa, recomendação, análise de dados, produção técnica, acessibilidade e personalização. No jornalismo, na edição, na seleção de prioridades, em toda a atividade de apoio e na relação com o público, a supervisão humana deve permanecer central.

O CGI valorizará a criação de uma Carta RTP específica para IA e Integridade Editorial ou instrumento equivalente, com princípios claros sobre utilização de IA, identificação de conteúdos sintéticos, supervisão humana obrigatória, proteção da autoria criativa, direitos de autor, tratamento de dados, segurança, responsabilização, avaliação de risco e regras específicas para informação jornalística.

A integridade da informação deve ser prioridade absoluta. Ferramentas de IA podem produzir erros, falsas citações, descontextualização, excesso de confiança e confusão entre facto e opinião. A RTP deve assegurar procedimentos de validação editorial, de identificação do recurso à IA, atribuição correta de fontes, transparência quando conteúdos sintéticos forem usados por razões legítimas e proteção da origem pública dos seus conteúdos perante plataformas de IA e grandes empresas tecnológicas.

Os dados dos utilizadores devem ser recolhidos no estrito cumprimento da lei e usados com equilíbrio, transparência e relevância pública. A RTP precisa de conhecer melhor os seus públicos, mas não deve reproduzir modelos comerciais de vigilância, exploração comportamental ou manipulação de atenção. A relação direta com os cidadãos deve assentar em confiança, consentimento, proteção de menores, segurança e clareza.

O Projeto Estratégico deverá apresentar um calendário e compromissos para uma política interna de IA responsável, formação em IA para todos os trabalhadores da RTP, proteção de dados, arquivo, integridade informativa e defesa dos conteúdos públicos. O Conselho de Administração deverá reportar

ao CGI a adoção, execução e revisão periódica desses instrumentos, incluindo riscos identificados, medidas de mitigação e ações de formação realizadas.

4.8 Organização, trabalhadores, recursos humanos e capacitação

Nenhuma transformação estratégica será sustentável sem os trabalhadores da RTP. O Projeto Estratégico deve prever processos participativos estruturados, envolvendo trabalhadores, chefias intermédias, jornalistas, técnicos, criativos, serviços administrativos, Conselhos de Redação, Comissão de Trabalhadores, sindicatos e demais estruturas representativas, sem prejuízo da legitimidade e da responsabilidade gestonárias do Conselho de Administração. A participação deve ocorrer antes de mudanças com impacto relevante na organização do trabalho e de alterações na estratégia e vivência da empresa.

A comunicação interna deve ser sistemática, transparente e regular. Devem existir mecanismos de retorno que permitam aos trabalhadores questionar, propor, alertar e acompanhar processos de mudança. A capacitação deve abranger competências digitais, IA, produção multiplataforma, jornalismo de dados, acessibilidade, direitos digitais, segurança, sustentabilidade, gestão de projetos, liderança e inovação editorial.

Uma organização em transformação só consolida as mudanças que consegue explicar, partilhar e fazer compreender internamente. Por isso, a comunicação interna deve ser assumida como condição de eficácia estratégica, e não como procedimento acessório ou mera formalidade administrativa.

O CGI valorizará propostas que incluam a realização de diagnóstico da estrutura de pessoal por área funcional, identificação de atividades críticas, simplificação de processos, transparência no recrutamento, paridade de género, critérios claros de progressão, mérito, prevenção de assédio e corrupção, auscultação regular dos trabalhadores e valorização equilibrada de rejuvenescimento e experiência acumulada.

O Projeto Estratégico deverá identificar compromissos sobre organização, participação, formação, recrutamento, progressão, ética, clima interno de paz social, eficiência de processos e necessidades de competências para o novo ciclo.

4.9 Sustentabilidade financeira, planeamento e controlo de gestão

O financiamento da RTP deve ser adequado, sustentável e previsível, em conformidade com o espírito e as exigências expressas do Regulamento Europeu relativo à Liberdade dos Meios de Comunicação Social (EMFA). A independência editorial e funcional depende não apenas de regras de governação, mas também de condições materiais para cumprir a missão. Obrigações crescentes sem financiamento proporcional e previsível traduzem-se em fragilização da missão de serviço público.

Qualquer avaliação da sustentabilidade financeira deve partir da matriz de serviço público de média e das exigências decorrentes do enquadramento normativo e contratual. O financiamento necessário deve ser calculado em função das obrigações de informação, cultura, educação, acessibilidade, inovação, arquivo, cobertura territorial, presença internacional, rádio, televisão, serviços em linha, segurança operacional e transformação digital. Não deve ser apenas uma decisão contabilística ou anualizada.

A defesa de financiamento adequado deve ser acompanhada de planeamento rigoroso, prioridades claras, racionalização de custos, compras transparentes, gestão de ativos, monitorização de projetos,

avaliação de externalizações, prevenção de conflitos de interesses, controlo interno e prestação de contas. A atividade comercial deve ser complementar à missão, sem a substituir nem subordinar a RTP à lógica comercial.

O CGI valorizará propostas que integrem instrumentos de gestão avançados: painel mensal com indicadores financeiros, de audiência, recursos humanos e execução; avaliação de contratação externa e prestadores; divulgação de indicadores; controlo de EBITDA e endividamento nos termos dos planos anuais; e identificação de riscos financeiros e medidas de mitigação.

O Projeto Estratégico deverá discriminar, na medida do possível, recursos necessários, fontes de financiamento, orçamento, prioridades de investimento, riscos financeiros, impacto esperado e áreas em que a falta de financiamento possa comprometer obrigações de serviço público.

4.10 Provedoria, auscultação dos públicos e responsabilidade pública

A auscultação dos públicos deve ser reforçada como parte da responsabilidade democrática da RTP. Os contributos dos provedores do telespectador e do ouvinte apontam para a importância de uma relação mais clara, acessível e pedagógica com cidadãos, ouvintes, telespectadores e utilizadores de serviços em linha.

Em linha com recomendações do Livro Branco para o Serviço Público de Média e com as necessárias modificações legislativas, poderá ser equacionado o modelo de uma provedoria única do serviço público de média, com competência sobre rádio, televisão, serviços em linha e média emergentes, assegurando meios humanos e financeiros suficientes e presença crítica nos meios digitais.

A provedoria tem também função de literacia mediática: explicar processos de produção, critérios editoriais, decisões de programação, práticas jornalísticas, questões técnicas, missão de serviço público e modos de participação dos cidadãos. A RTP deve valorizar esta função pedagógica, articulando-a com escolas, ensino superior, RTP Ensina, rádio, televisão e serviços em linha.

O Projeto Estratégico deverá identificar compromissos sobre escuta dos públicos, resposta a reclamações, transparência editorial, articulação com provedoria e mecanismos de responsabilidade pública.

5. Projeto Estratégico, Plano de Desenvolvimento, cronograma e avaliação

O futuro Conselho de Administração deverá apresentar ao CGI um Projeto Estratégico detalhado para o triénio 2027-2029, concebido como verdadeiro instrumento de planeamento, execução, acompanhamento e avaliação. Este Projeto deve ser mais do que uma declaração de intenções: deve permitir acompanhar a execução das ações previstas, corrigir desvios em tempo útil e avaliar resultados alcançados.

As LOE não pretendem substituir a gestão nem fixar decisões editoriais concretas. Pretendem, antes, definir uma matriz de avaliação: a futura Administração deve indicar que compromissos assume, a quais renuncia, por que razão, com que alternativas, com que recursos, em que calendário e com que indicadores. O CGI avaliará a coerência, ambição, exequibilidade, prudência financeira e fidelidade à missão de serviço público desses compromissos.

O Projeto Estratégico deverá ser acompanhado de um Plano de Desenvolvimento anual o mais detalhado possível, tendo em conta os elementos disponíveis e cujo conhecimento seja razoavelmente exigível,

com orçamento, cronograma, responsabilidades, recursos, indicadores e riscos. O Plano deve demonstrar como cada iniciativa contribui para a matriz de serviço público de média, prevendo-se um acompanhamento, apreciação e avaliação da execução, com base nos elementos seguintes:

- Mapa de compromissos por dimensão da matriz de serviço público de média, identificando objetivos, prioridades e resultados esperados.
- Cronograma de execução, com detalhe pelo menos semestral, incluindo marcos por ano e prioridades específicas para os primeiros 90, 180 e 365 dias.
- Principais eixos estratégicos a desenvolver e mecanismos de articulação entre direções.
- Estimativa de recursos humanos, técnicos e financeiros necessários à concretização de cada compromisso relevante.
- Indicadores de resultado e impacto, incluindo alcance total, confiança, qualidade, diversidade, acessibilidade, impacto cultural, eficiência, satisfação dos públicos e execução orçamental.
- Processos participativos envolvendo trabalhadores e calendário de consulta interna.
- Plano de financiamento acompanhado da identificação dos principais riscos de execução e respetivas medidas de mitigação.
- Modelo de reporte regular do Conselho de Administração ao CGI, incluindo relatórios trimestrais e semestrais de execução e de acompanhamento.

Quanto à execução, estes relatórios devem identificar o grau de cumprimento dos compromissos assumidos, os desvios face ao cronograma, a execução orçamental, os riscos relevantes, as medidas corretivas e o impacto esperado, bem como justificar, de forma fundamentada, os compromissos que a Administração entenda não assumir ou reformular. Relativamente ao acompanhamento, deve combinar indicadores quantitativos e avaliação qualitativa. Audiências, visualizações, escutas, visitas, seguidores e utilização de plataformas são importantes, mas insuficientes para avaliar plenamente a missão. Devem também ser considerados qualidade editorial, diversidade de fontes, acessibilidade, representação territorial, impacto educativo, prémios e distinções, grau de confiança, inovação responsável, coesão social, satisfação dos públicos e eficiência, desenvolvendo um conjunto abrangente e equilibrado de indicadores-chave de desempenho (KPIs).

O compromisso com a realização de auditoria estratégica e organizacional, estudo independente ou revisão pelos pares constitui fator de ponderação relevante. O CGI valorizará candidaturas que demonstrem preocupação metodológica em diagnosticar pontos fortes, fragilidades, constrangimentos, riscos e necessidades de reorganização antes de executar mudanças estruturais. Sempre que forem desenvolvidas auditorias, estudos independentes ou revisões pelos pares, o Conselho de Administração deverá comunicar ao CGI o âmbito, calendário, metodologia e principais conclusões.

O futuro Conselho de Administração deverá considerar no seu projeto estratégico, o seguinte **Roteiro Estratégico de Implementação (Roadmap)**:

CONSELHO GERAL INDEPENDENTE

<p>2027</p>	<p>Arranque, diagnóstico e reorganização</p>	<p>Nota de visão: Auditoria estratégica e organizacional: desenvolvimento de um estudo de diagnóstico estratégico e organizacional por consultor externo independente (ou, em alternativa, através de uma peer review), em cooperação com o CGI, com o objetivo de identificar os pontos fortes da RTP, bem como os constrangimentos, fragilidades e domínios em que se revelem necessárias melhorias, ajustamentos ou alterações. Esse exercício deverá constituir uma base objetiva de avaliação e apoio à decisão do futuro Conselho de Administração, permitindo fundamentar medidas que reforcem a capacidade da RTP para concretizar, de forma eficiente, eficaz e sustentável, as missões de serviço público que lhe incumbem, designadamente no plano organizacional, tecnológico, operativo, de gestão e de afetação de recursos.</p> <p>Estratégia de plataformas próprias; compromissos de participação, financiamento, literacia, acessibilidade e formação em IA.</p>
<p>2028</p>	<p>Execução e consolidação</p>	<p>Execução dos compromissos assumidos; melhoria de plataformas próprias; reforço de acessibilidade; indicadores de alcance total; projetos culturais, juvenis, territoriais e de literacia; sustentabilidade ambiental; painel de gestão; relatórios semestrais.</p>
<p>2029</p>	<p>Avaliação e preparação do ciclo seguinte</p>	<p>Relatório final de impacto; avaliação externa ou revisão pelos pares, se assumida; consolidação financeira; identificação de projetos a escalar; balanço de indicadores; preparação de novas orientações e proposta de ajustamentos.</p>

6. Regulação comparada europeia e cooperação institucional

A RTP deve acompanhar de forma sistemática a evolução dos principais operadores públicos europeus, não por imitação, mas por aprendizagem comparada e benchmarking. A título de exemplo, a BBC evidencia a importância de plataformas próprias fortes, metas públicas, informação de referência, investimento em tecnologia e debate permanente sobre valor público; a France Télévisions demonstra a relevância de uma estratégia nacional robusta de plataforma, informação, cultura e presença digital; a RTBF oferece exemplos úteis de integração entre transformação digital, relação com jovens e revisão pelos pares; a ARTE confirma que cultura e inovação editorial podem gerar diferenciação europeia, a ZDF e ARD demonstram a importância de cooperação, escala, oferta digital e defesa da confiança informativa. Estas experiências devem inspirar a RTP a reforçar a sua própria identidade, adequada ao contexto português e lusófono.

A cooperação europeia e lusófona deve ser reforçada. A RTP deve participar ativamente nas redes da EBU, em projetos de inovação, coprodução, direitos, IA, acessibilidade, arquivo, música, desporto e literacia mediática. Deve também aprofundar a cooperação com operadores de língua portuguesa, instituições de ensino superior, instituições culturais e literárias, escolas, centros de investigação e organizações da sociedade civil.

A revisão pelos pares deve ser ponderada como instrumento de melhoria. A experiência da EBU em avaliações baseadas nos valores de serviço público - universalidade, independência, excelência, diversidade, responsabilidade e inovação - pode apoiar uma leitura externa, construtiva e comparada da RTP. Uma avaliação deste tipo, ou estudo estratégico independente equivalente, deve incidir sobre organização, oferta, governação, plataformas, financiamento e capacidade de cumprir a missão.

7. Síntese final das orientações estratégicas

Para o triénio 2027-2029, a RTP deve afirmar-se como serviço público de média independente, plural, universal, inovador, culturalmente relevante, financeiramente sustentável, civicamente exigente e centrado nos cidadãos. A prioridade não é apenas modernizar tecnologia; é renovar a relação pública entre a RTP e a sociedade portuguesa e a diáspora num ambiente em que rádio, televisão, serviços em linha, redes sociais, arquivo, dados e IA se entrecruzam nos quotidianos dos públicos.

O novo ciclo exige que a RTP coloque conteúdos e cidadãos no centro, reforce o jornalismo e a qualidade da informação, valorize criadores portugueses, proteja o risco criativo, preserve a especificidade da rádio e da televisão, fortaleça plataformas próprias, atue nas redes sociais com estratégia pública, aposte na literacia mediática, desenvolva acessibilidades, tenha especial atenção às crianças e idosos, cuide da sustentabilidade ambiental e incorpore o bem-estar animal como dimensão de responsabilidade social.

A passagem de um período de transição digital para um período em que tudo tem dimensão digital exige clareza estratégica. A autopromoção cruzada não pode ser descurada. A RTP deve reforçar plataformas próprias, presença responsável nas redes sociais, qualidade da informação, diversidade cultural, acessibilidade, produção original, arquivo, medição de alcance total, participação dos trabalhadores e financiamento adequado. A inovação deve estar sempre subordinada à missão pública: informar melhor, representar melhor, explicar melhor, incluir melhor e servir melhor.

O futuro Conselho de Administração deverá traduzir estas orientações num Projeto Estratégico e num Plano de Desenvolvimento o mais detalhado possível, tendo em conta os elementos disponíveis e cujo

conhecimento seja razoavelmente exigível, com cronograma, orçamento, recursos, metas, indicadores e mecanismos de participação. A sua liberdade de gestão e a autonomia editorial devem ser respeitadas; em contrapartida, deverá explicitar claramente o que se compromete a fazer, como o fará, com que meios e como permitirá a avaliação.

A qualidade desse Projeto Estratégico dependerá da sua capacidade de transformar ideias em decisões concretas, com meios, calendário e avaliação. Por isso, o Projeto Estratégico deverá indicar expressamente quais as fontes de diagnóstico utilizadas, que prioridades foram assumidas e que riscos permanecem por resolver.

O Conselho Geral Independente deverá acompanhar a execução, exigindo transparência, responsabilização e concentração no valor público. O sucesso do triénio não se medirá apenas pela capacidade de adaptação tecnológica, mas pela capacidade de a RTP continuar a ser uma instituição com elevados índices de confiança, promotora do pluralismo, amiga da cultura, força de coesão e garante de democracia.

Estas Linhas de Orientação Estratégica podem ser revistas e serão acompanhadas ao longo do triénio, de modo a permitir ajustamentos quando ocorrerem alterações significativas no financiamento, no quadro regulatório, nos hábitos de consumo, na tecnologia, nos direitos de distribuição ou na capacidade operacional da RTP. A estabilidade estratégica não deve impedir adaptação; deve garantir que a adaptação é feita com coerência, transparência e fidelidade à missão de serviço público de média.