

A RTP EM MULTIPLATAFORMA

TRANSIÇÃO DIGITAL

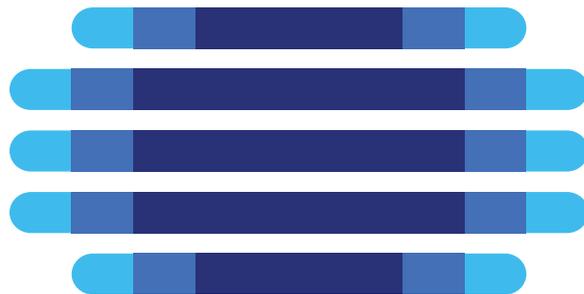
NOVA AMBIÇÃO • NOVA ORGANIZAÇÃO • NOVOS PROCESSOS



PROJETO ESTRATÉGICO RTP
2024-2026



RÁDIO E TELEVISÃO DE PORTUGAL



Pensa que estás agora no gume da espada do destino.
Sófocles, Antígona

The answer, my friend, is blowing in the wind.
Bob Dylan

ÍNDICE

A MEIO DA PONTE – PRÓLOGO	3
BREVE BALANÇO DO TRIÉNIO 2021-2023	5
CONTEXTO PARA O SERVIÇO PÚBLICO DE <i>MEDIA</i>	7
PILARES ESTRATÉGICOS	10
1. A RTP COMO REFERENCIAL DE RIGOR INFORMATIVO	11
2. MAIS QUALIDADE E INOVAÇÃO NOS CONTEÚDOS	16
3. ORGANIZAÇÃO E PROCESSOS PARA DISTRIBUIÇÃO MULTIPLATAFORMA	22
4. CONTEÚDOS PARA A LITERACIA MEDIÁTICA, FORMAÇÃO CRÍTICA E CONHECIMENTO	26
5. PROXIMIDADE E ABERTURA À SOCIEDADE E AO MUNDO	28
6. GESTÃO RESPONSÁVEL E ORIENTADA PARA OS OBJETIVOS DO SERVIÇO PÚBLICO	32
ANEXOS	37

A MEIO DA PONTE – PRÓLOGO

Quando há três anos, o Conselho Geral Independente (CGI) avalizou o nosso projeto estratégico para a RTP para o período 2021-23, no âmbito de uma consulta que envolveu 12 candidaturas, o nosso principal objetivo era muito claro: a concretização da transição digital da RTP, ou seja, a passagem para uma empresa essencialmente tecnológica que disponibiliza os seus conteúdos para todos os públicos, a todo o tempo, em qualquer lugar e através de todas as plataformas.

Esse objetivo exigia e exige vários passos antes de ser concretizado. O primeiro é uma reorganização interna da empresa, deixando de trabalhar em silos e passando a uma estrutura transversal, mais ágil, facilitando e potenciando o diálogo entre todos os setores para que assim se ganhem sinergias e se reforce uma verdadeira cultura multiplataforma, que envolva a generalidade dos responsáveis e trabalhadores da RTP.

Nesse sentido, foram lançados dois grandes movimentos: um de auscultação das segundas linhas da empresa (projeto re7), envolvendo mais de 150 pessoas, visando obter indicações sobre formas de simplificar, agilizar e melhorar procedimentos, que teve uma primeira fase e se encontra agora na segunda fase; outro, definindo e concretizando a estrutura que melhor responde ao desafio de produção e distribuição multiplataforma de conteúdos: uma nova estrutura de conteúdos transversal, em que passaram a existir responsáveis de áreas temáticas (imagem, informação, ficção, entretenimento, documentários, desporto, magazines). Estes movimentos necessitam de consolidação e de terem correspondência nas áreas operacionais da empresa, para maior alinhamento e agilidade.

O segundo grande passo desta mudança é a aposta numa nova imagem da RTP, que vai desde a reavaliação das marcas do universo RTP à iluminação, som, grafismo e separadores, bem como, aspecto decisivo pelo impacto e nível de investimento, à remodelação dos estúdios de informação da televisão na Sede e no Centro de Produção do Norte - esta remodelação é fundamental, dado as atuais mesas de apresentação, os estúdios, a iluminação e o som passarem uma imagem datada, sem rasgo, sem surpresa para os espectadores. O projeto dos novos estúdios está concluído e vai agora iniciar-se o lançamento dos concursos visando a sua concretização.

O terceiro passo é continuar a melhorar a qualidade da informação, com a criação de espaços que permitam sinergias entre os jornalistas da rádio, televisão e digital. Nesse sentido, foram já dados os primeiros passos na conceção e lançamento dos concursos para a ampliação da área onde atualmente se encontra parte da redação de informação da televisão, para que ali possam passar a conviver as redações de informação televisiva, da rádio e do multimédia.

Finalmente, para criar uma nova cultura e adequar a empresa às novas necessidades, é importante renovar e requalificar o quadro de pessoal da empresa, mantendo a motivação.

Foram conseguidos três importantes acordos salariais com as estruturas sindicais e desenhado um plano de saídas voluntárias que não foi possível implementar durante o mandato, mas que urge concretizar, e foi lançada uma nova área de formação, com enfoque nas áreas técnicas, que está a dar os primeiros passos.

São estas as bases do projeto estratégico, que visa criar uma diferente cultura na empresa e transmitir uma nova imagem externa. Pode-se perguntar se não está a demorar demasiado. A questão é que a RTP não pode parar. Todos os dias tem de estar a trabalhar para os espectadores, ouvintes e todos os que nos seguem nas redes digitais. O que se está a fazer é trocar as rodas da bicicleta com ela em andamento. Estamos a meio da ponte. Falta a outra metade.

BREVE BALANÇO DO TRIÉNIO 2021-2023

O atual conselho de administração candidatou-se à liderança da RTP com um projeto estratégico para 2021-2023, sob o lema «As mãos no presente, os olhos no futuro». Os cinco pilares dessa orientação estratégica postulavam que a RTP se deveria distinguir 1) pela informação plural e rigorosa; 2) pela oferta de conteúdos inovadores e de qualidade; 3) destinados todos os públicos; 4) através de plataformas tecnológicas adequadas; e 5) sendo uma empresa moderna e eficiente.

No que toca à informação isenta, independente, plural, rigorosa, fiável, ágil, sóbria e de confiança, a RTP cumpriu plenamente e com nota muito positiva. O ponto mais alto aconteceu em 2023 com a cobertura da Jornada Mundial da Juventude, que mereceu amplo destaque na rádio, televisão e plataformas digitais da RTP e que, enquanto *host broadcaster* do evento, recolheu elogios de todos os operadores nacionais e internacionais que a ela recorreram.

Mas também a cobertura televisiva e radiofónica que diversas equipas da RTP fizeram ao longo de 2022 e 2023 sobre a invasão da Ucrânia pela Rússia e o conflito israelo-palestino mereceu o apreço dos nossos parceiros da EBU – Eurovision Broadcasting Union e prémios de diversas organizações nacionais e internacionais.

Em matéria de conteúdos, a RTP continuou a desempenhar um papel fundamental no apoio aos produtores independentes, num montante rondando os 18 milhões de euros por ano, resultando dessa colaboração novas séries originais, algumas delas em co-produção internacional com plataformas de streaming (Netflix, Amazon Prime, HBO Max, Globo Play) e serviços de programas de televisão europeus; foram exibidos mais de 50 filmes portugueses na RTP1, dos quais à volta de 36 foram estreias absolutas em televisão, (na RTP2 foram exibidos também cerca de 40 filmes no triénio), além de dezenas de telefilmes e documentários. O caso mais paradigmático terá sido a série «Pôr do Sol», que foi um sucesso na televisão, mas também na RTP Play, onde foi vista por um público muito jovem. A RTP Lab está igualmente a apoiar projetos de jovens realizadores e é uma excelente plataforma de experimentação.

A RTP África continua a desfrutar de enorme prestígio nos países africanos de língua portuguesa e mantém com os operadores públicos daqueles países um intercâmbio regular de conteúdos, disponibilizando ao mesmo tempo apoio técnico e formativo de forma muito continuada.

Em matéria de entretenimento, o programa «O Preço Certo», apresentado por Fernando Mendes, continua a ser líder destacado há mais de 20 anos, captando com regularidade entre 800 mil e mais de um milhão de espectadores que “entrega” ao Telejornal, mas também as diversas temporadas do «The Voice Portugal» e do «Taskmaster» se afirmaram muito positivamente junto das famílias e dos mais jovens.

Relativamente aos públicos, sobretudo a conquista das gerações mais jovens, a RTP tem ainda uma longa batalha pela frente, apesar de sucessos como o referido «Pôr do Sol» ou a nossa presença, através da RTP Arena, nos e-Sports, que encheram o Altice Arena com jovens das gerações Z e Alfa. Existe uma quebra geral de audiências, mas a RTP 1 tem resistido razoavelmente bem a essa erosão, com programas de entretenimento de grande sucesso para as famílias, a manutenção de transmissões diretas desportivas e, na rádio, nos últimos seis meses, há boas notícias nas audiências da Antena 1, fruto das alterações introduzidas.

Mas nem todos os objetivos foram completados durante o mandato. A implementação de uma estrutura transversal de gestão de conteúdos, temática e multiplataforma, sofreu um grande atraso, primeiro pelo efeito da pandemia, que adiou o diagnóstico e a análise das soluções possíveis e, mais tarde, com a mudança de Governo e consequente projeto do Livro Branco – Serviço Público de Média, apresentado em Maio de 2023. Também sofreu atrasos a reflexão dos jornalistas da televisão, rádio e digital sobre o futuro da informação em multiplataforma, principalmente devido aos grandes acontecimentos consecutivos, como a pandemia, as eleições e as guerras, que retiraram alguma prioridade a esse processo.

Mais um aspeto negativo do triénio foi a insuficiente renovação dos suportes tecnológicos obsoletos, devido à quebra do investimento, de 6,7 milhões em 2021 para 4 milhões em 2022 e 4,59 milhões em 2023, quando, em média, o investimento de reposição deveria rondar os 7 milhões de euros anuais. É uma situação que tem de ser revertida, incutindo mais dinamismo e enfoque na área.

Finalmente, outra área onde não foram conseguidas as mudanças previstas foi a formação, com a Academia a orientar-se principalmente para aspectos visando melhorar a vida interior das pessoas e não dedicando quase atenção a cursos de formação técnico-profissional, de que a RTP está profundamente necessitada. Só no último ano do mandato esta situação começou a ser corrigida, mas ainda se encontra longe do que é necessário fazer.

Também não foi possível concretizar o “prometido” aumento de capital, no valor de 14,3 milhões de euros, o que constituiu um fator negativo para a concretização de projetos chave, incluindo o nível de investimento em renovação e o plano de saídas voluntárias.

No plano orçamental, a RTP vai registar resultados positivos pelo 14º ano consecutivo, o que é de realçar, apesar de se manterem os constrangimentos orçamentais decorrentes do congelamento da Contribuição para o Audiovisual, desde 2016, e das limitações à emissão de publicidade.

É ainda de sublinhar que, pelo terceiro ano consecutivo, foi conseguido um acordo com todos os sindicatos relativos aos aumentos salariais e à revisão de alguns aspetos do Acordo de Empresa.

CONTEXTO PARA O SERVIÇO PÚBLICO DE *MEDIA*

As obrigações e desafios do Serviço Público de *Media*

A RTP, operador público de *media*, está profundamente ancorada no imaginário dos portugueses e presta um incontornável serviço ao país em matéria de defesa da língua portuguesa, de coesão social, de ligação aos países africanos e de todas as formas de literacia – ou seja, é um aliado imprescindível dos interesses estratégicos do Estado português.

É evidente, contudo, que, por desconhecimento ou preconceito, não é essa imagem que muitos portugueses têm da RTP. E é igualmente evidente que os desafios que a RTP hoje enfrenta são muito diferentes daqueles com que já se confrontou ao longo da sua história de 67 anos, porque o mundo e o país mudaram a uma velocidade surpreendente e o setor dos *media* foi profundamente abalado por essa mudança.

Em primeiro lugar, há uma brutal alteração nos comportamentos dos cidadãos na sua relação com os *media*. A preponderância do on-line e do digital e a emergência das diversas redes sociais, do *streaming*, dos *podcasts*, levaram a uma quebra abrupta e rapidíssima nas audiências dos meios tradicionais de rádio e televisão, que perderam completamente a ligação às gerações mais jovens, Z (nascidos entre 1997 e 2010) e Alfa (nascidos depois de 2010). Urge responder a esse desafio, colocar o conteúdo no centro das decisões e distribuí-lo onde as pessoas o querem consumir – ter uma abordagem **multiplataforma**.

Em segundo, o mundo radicalizou-se política e socialmente e passou do paradigma cartesiano «penso, logo existo» para o paradigma trumpista «acredito, logo é verdade», o que desvaloriza e confronta o trabalho informativo e o debate democrático realizado por operadores como a RTP. Ter uma **informação de elevada qualidade e confiança** é o principal motor do Serviço Público de *Media*. Para isso continuaremos a ter um papel intransigente na defesa da liberdade de expressão, no pluralismo dos pontos de vista e no combate à desinformação.

Em terceiro, a ascensão da onda populista na Europa e nos Estados Unidos está a colocar uma pressão acrescida sobre os serviços públicos de *media*, confrontados com a acusação de que o dinheiro pago pelos contribuintes seria mais bem empregue noutras áreas e que os operadores privados prestam os mesmos serviços sem ónus para os cidadãos. Só garantindo **conteúdos de qualidade**, inovadores e relevantes em todas as áreas, do entretenimento à ficção, das artes aos programas infantis e juvenis, do desporto à informação, é possível dar uma resposta contundente a estas campanhas de desinformação.

Em quarto, a Inteligência Artificial coloca novas e preocupantes questões éticas e deontológicas a todos os operadores de *media* e às formas de lidar com ela, questões para as quais ainda não estamos preparados para responder, mas que também enriquecem a nossa capacidade de relacionamento com as pessoas a nível global, com grupos específicos de

interesses diversos ou mesmo ao nível individual. Temos de contribuir decisivamente para a **literacia nos domínios dos *media*, da ciência e da tecnologia**.

Finalmente, Portugal é também a diáspora e a relação com os países africanos que conosco partilham. A defesa da língua e da coesão, dos ideais de igualdade, diversidade e de responsabilidade social e ambiental são missões nobres do Serviço Público de *Media* demonstrando e promovendo **proximidade e abertura à sociedade e ao Mundo**.

A RTP não é uma ilha ou mesmo uma jangada de pedra. A RTP é o operador público de *media* em Portugal e partilha os mesmos valores que os seus congéneres europeus, agrupados na EBU - European Broadcast Union, os quais estão na base da construção europeia no pós II Guerra Mundial.

No mundo perigoso em que vivemos, com conflitos armados em três continentes, tensões geoestratégicas em alta, atentados terroristas, aumento dos movimentos racistas, xenófobos e extremistas, a RTP tem um papel mais e mais importante na defesa dos valores democráticos e de respeito pelos direitos humanos em que assenta a sociedade portuguesa.

Estamos comprometidos e batemo-nos por incluir todos, desenvolvendo uma **organização responsável** e orientada para as novas formas de servir os cidadãos das diversas faixas etárias, a todo o tempo, em todos os lugares e nas plataformas novas, emergentes ou já existentes.

Fatores críticos de sucesso (FCS)

Sem prejuízo de vários outros objetivos e ações específicas, para o triénio 2024-2026 o principal desafio é a concretização da transição digital. Esta não é uma mera questão tecnológica, mas antes um conjunto de ações articuladas, de alteração da organização e processos, novas competências e nova imagem e comunicação, para conseguir atrair a atenção dos públicos mais jovens, sem deixar de satisfazer aqueles que há muitos anos seguem o serviço público de *media*. Uma empresa adequada às novas formas de consumo de conteúdos, em multiplataforma, em conformidade com os grandes movimentos sociais e comportamentais do século XXI. Para esse desafio da transição digital os fatores críticos de sucesso são:

Nova Organização e novos Processos

- Rever o organograma, para maior capacidade de decisão, agilidade e reduzir silos.
- Criar comités multidisciplinares permanentes, focados na transição digital:
 - editorial de informação, para maiores sinergias e capacidade multiplataforma,
 - conteúdos temáticos, para adequar os conteúdos às plataformas de consumo,
 - produção e tecnologia, para novos processos produtivos e ferramentas,
 - recursos humanos, para novas formas de trabalhar e novas competências.
- Ampliar a redação para facilitar novos processos e sinergias multiplataforma.
- Rever os processos administrativos, para tomada de decisão mais ágil.

Revisão da Imagem e da estratégia de Marcas e Comunicação

- Renovar a imagem da informação, multiplataforma, e fazer novos estúdios de televisão.
- Rever a estratégia global de marcas RTP, particularmente informação, e respetiva comunicação e métricas de avaliação.

Renovação e qualificação dos trabalhadores

- Lançar um plano de saídas e novas contratações, com competências digitais.
- Ter programa de formação: multiplataforma, inteligência artificial e funções técnicas.
- Manter a paz social: maior participação, mecanismos de motivação e maior transparência na comunicação.

Estes fatores podem ser encontrados ao longo do documento, nos capítulos respetivos, e estão assinaladas as ações correspondentes em cada capítulo.

É de salientar que, para implementar um plano tão ambicioso de transformação empresarial, com investimentos elevados de renovação tecnológica e na renovação do quadro de pessoal, é necessário contar com o apoio do acionista, nomeadamente na capacidade de financiamento da RTP. Sem esse apoio muitas das ações não serão possíveis de serem concretizadas no prazo apontado. O Conselho de Administração tudo fará para cumprir o plano, nomeadamente trabalhando em estreita colaboração com o CGI e com as tutelas nestas matérias.

PILARES ESTRATÉGICOS

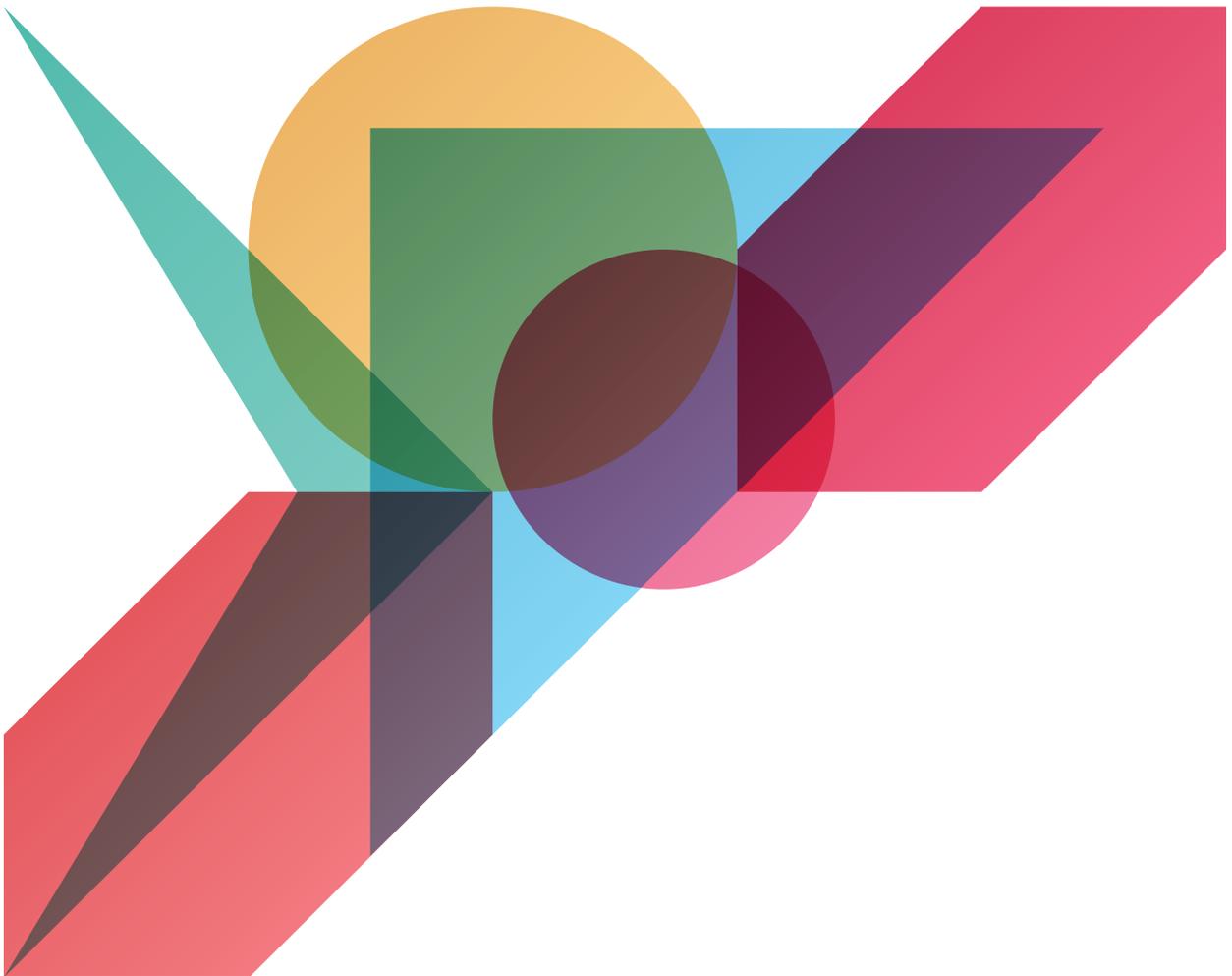
Dado o enquadramento atual do serviço público de *media*, definem-se os grandes desígnios estratégicos para 2024-2026, decorrentes das Linhas de Orientação Estratégica emanadas do CGI:

- 1. A RTP COMO REFERENCIAL DE RIGOR INFORMATIVO;**
- 2. CONTEÚDOS INOVADORES E DE QUALIDADE;**
- 3. ORGANIZAÇÃO E PROCESSOS PARA DISTRIBUIÇÃO MULTIPLATAFORMA;**
- 4. CONTEÚDOS PARA A LITERACIA MEDIÁTICA, FORMAÇÃO CRÍTICA E CONHECIMENTO;**
- 5. PROXIMIDADE E ABERTURA À SOCIEDADE E AO MUNDO;**
- 6. GESTÃO RESPONSÁVEL E ORIENTADA PARA OS OBJETIVOS DO SERVIÇO PÚBLICO**

De forma a concretizar os seus desígnios, ao longo do triénio 2024-2026, devem ser alcançados objetivos e definidas ações concretas, ao longo dos seis pilares estratégicos, detalhados de seguida:

1.

A RTP COMO REFERENCIAL DE RIGOR INFORMATIVO



1. A RTP COMO REFERENCIAL DE RIGOR INFORMATIVO

Informar com independência, rigor, imparcialidade, diversidade, excelência e de forma inovadora é o primeiro e principal objetivo do SPM, é a sua marca de água, o seu selo de garantia. Informar de maneira muito diversa e em plataformas não lineares para conquistar todos os públicos, sobretudo os jovens, é o grande desafio para o futuro. Ir por esse caminho sem perder o nosso público fiel é a nossa aposta.

Em tempos tão conturbados como os que vivemos, confiança é a palavra de ordem. Sem confiança não há reconhecimento nem procura. Sem confiança não há futuro para nenhum órgão de comunicação social. A RTP tem-se distinguido por ter informação de confiança e por dizer presente sempre que o país precisa, quer seja durante a grave pandemia que assolou o mundo, quer seja a reportar eventos inolvidáveis como a Jornada Mundial da Juventude. O nosso trabalho, dos profissionais da rádio, da televisão, das plataformas digitais, foi enaltecido e elogiado interna e externamente, nomeadamente pelos inúmeros parceiros estrangeiros que se relacionaram connosco. E é essa energia, esse amor à camisola, essa vontade de todos os que trabalham nesta casa de demonstrar que aqui há saber, competência, dedicação, paixão, que queremos que seja a matriz que nos norteia todos os dias.

Os desafios aparecem a uma velocidade avassaladora. Mudar a mentalidade para lhes responder através de uma nova organização, de novas formas de trabalho, de sinergias entre a rádio, a televisão, o digital e com parceiros externos exige presciência, persistência, trabalho, vontade de aprender e muita formação, para os jornalistas, para os editores, para os diretores. Não é um processo, mas é um caminho que tem de ser percorrido, sob pena de perdermos relevância.

Hoje em dia, todos têm acesso ao que consideram ser informação, nas mais variadas plataformas. Muita é informação verdadeira, produzida cumprindo as regras deontológicas do código dos jornalistas, mas há também muito conteúdo que passa por informação, mas não é. Milhões de pessoas veem, ouvem ou leem esses conteúdos, mas não conseguem distinguir o que é informação do que é desinformação. É para responder a estas situações, para contribuir para a existência de cidadãos cada vez mais conscientes, capazes de compreender o país e o mundo, de exercer os seus direitos fundamentais e de distinguir o trigo do joio, que a RTP trabalha diariamente no plano informativo, dando o seu contributo para termos um país com crescentes níveis de literacia mediática.

É por isso que temos de continuar a produzir uma informação independente, rigorosa, imparcial, diversificada, inclusiva, por vezes incómoda – mas temos ao mesmo tempo, sem ceder ao sensacionalismo, de a tornar atraente e sedutora, para todos os que a veem, ouvem ou leem. É nesse sentido que temos também de ser inovadores, não só no linear, mas sobretudo no digital, para os públicos jovens que já não se ligam aos meios tradicionais. Convém visitar Marshall McLuhan e lembrar a sua tese de que «o meio é a mensagem». Para chegarmos aos mais jovens temos de utilizar os meios com que eles interagem diariamente. Mais: temos de produzir a mesma informação, mas especificamente adaptada para esses jovens através desses meios. Só assim conseguiremos captar a sua atenção.

Mas como se faz isso se a média etária na RTP dos seus trabalhadores ultrapassa os 50 anos? Pois, como canta Milton Nascimento, «temos de ir aonde o povo está», ou seja, temos de ir contratar jovens que façam informação para jovens. A RTP precisa de se renovar, de ganhar uma nova energia, de romper horizontes, de se adaptar ao mundo digital em que vivemos. E isso faz-se com um novo perfil de profissionais, que temos de contratar.

Devemos organizar conversas ao fim da tarde com jornalistas consagrados, cujas vozes sejam conhecidas e recordadas pelos ouvintes e que se disponham a contar as suas experiências com os jornalistas que estão agora na linha da frente da produção informativa.

Por outro lado, a RTP dispõe de uma vantagem sobre outros operadores que pode e deve ser reforçado: a nossa rede de delegações e correspondentes no continente e ilhas. Definir onde teremos de fazer apostas nesta área é fundamental. Mas é igualmente fundamental que a informação produzida por esta rede não se limite a reproduzir a agenda local, mas sim dar a conhecer histórias, factos, acontecimentos, vivências que marquem a diferença em matéria informativa e que reforcem a RTP como a única verdadeira televisão e rádio de âmbito nacional.

O mundo vive tempos agrestes e Portugal não escapa a esse turbilhão. A RTP pode e deve, utilizando o prestígio da sua marca, organizar com regularidade conferências internacionais, envolvendo personalidades de prestígio nacionais e internacionais, que contribuam para ajudar os cidadãos a perceber melhor o caos que estamos a viver e os caminhos mais corretos a seguir. Essas conferências serão também seguramente fonte de alimento de qualidade para a informação que produzimos.

Tudo isto, contudo, só reforça os vetores em que tem de assentar a informação de confiança produzida pela RTP:

- Critérios editoriais orientados pelo interesse público, com recusa do sensacionalismo e do «voyeurismo».
- Sistemática verificação e validação dos factos.
- Independência de todos os poderes.
- Cumprimento do código editorial dos jornalistas e do código de ética da empresa.
- Pluralidade de perspetivas, de temáticas de géneros.
- Rapidez e agilidade na resposta a acontecimentos inesperados.
- Enquadramento das notícias, recorrendo a especialistas ou a jornalistas seniores.
- Prosseguir uma agenda própria, não ficando dependente dos acontecimentos previstos ou das redes sociais.
- Não ficar dependente de uma informação macrocéfala baseada na capital. Temos de estar onde as pessoas estão.
- Contar histórias positivas, não ficando refém da premissa «good news, no news».

Finalmente, é fundamental que as equipas do digital, a rádio e a televisão trabalhem cada vez mais em conjunto, potenciando o trabalho em equipa e evitando duplicações, ao mesmo tempo que dão um contributo inestimável para uma cultura de empresa baseada na ideia-força de que SOMOS TODOS RTP e que todos temos a mesma missão: cumprir com o máximo de qualidade e eficiência a missão de serviço público de *media*, que é um dos pilares em que assenta a sociedade democrática que os portugueses construíram nos últimos 50 anos e em que queremos continuar a viver.

PRINCIPAIS AÇÕES

Ações relativas aos FCS

- Criar o Comité Editorial de Informação, com o objetivo de definir uma abordagem sinérgica e integrada na produção de informação para multiplataforma, mantendo a capacidade de desenvolver os formatos específicos das plataformas de televisão, rádio e digitais.
- Aproximar as redações de rádio, televisão e digital. Aumentar as sinergias editoriais sempre que for entendido adequado pelas direções de informação.
- Reforçar as equipas de informação que produzem para as plataformas digitais.
- Renovar os estúdios de informação de televisão e rever os processos de produção.
- Ampliar a redação para aproximar as equipas de informação da televisão, rádio e digital e criar novos processos multiplataforma.
- Renovar a linha gráfica do serviço de programas de notícias e dos principais programas, modernizando-a.
- Incluir mais informação local e regional nos programas de notícias, particularmente na RTP 3 e nas plataformas digitais.
- Criar explicadores dos grandes temas, particularmente em ambiente digital.
- Criar novos conteúdos temáticos de rádio específicos para as plataformas de streaming, nomeadamente com o aumento de conteúdos originais para *podcast*.

Outras Ações

- Criar uma agenda mediática e de discussão pública própria, diversa e plural, e que inclua os temas que interessam às pessoas.
- Aumentar o número de correspondentes fora dos grandes centros e aumentar a produção de notícias relevantes das respetivas regiões, reforçando a informação de proximidade.
- Apostar no jornalismo de investigação na informação diária e não diária.
- Aumentar a presença dos especialistas da RTP na descodificação, análise e debate dos temas e situações.
- Revisitar e atualizar os programas e protagonistas com o objetivo de aumentar o interesse dos diversos públicos. Lançar novos programas.
- Rejuvenescer os comentadores e analistas, procurando escolher os que, para além da proficiência e capacidade de comunicação, têm capacidade de amplificação no digital.
- Aumentar a igualdade de género e a diversidade em apresentadores e comentadores.
- Criar momentos de partilha de experiências entre jornalistas, incluindo de outros órgãos de comunicação social, academia, etc.

- Desenvolver mais processos internos e barômetros e estudos externos de avaliação da qualidade dos conteúdos, nomeadamente do rigor, independência, sobriedade, pluralismo e confiança na informação, e identificar e implementar medidas de melhoria.
- Desenvolver processos e mecanismos de verificação da informação, nomeadamente a desinformação e vídeo e áudio falsos (*deepfake*).
- Realizar conferências temáticas que marquem a agenda mediática.
- Partilhar sinergias editoriais e logísticas com a agência Lusa, garantindo a independência de ambas as marcas.
- Desenvolver parcerias com outros órgãos de comunicação social e instituições para o combate à desinformação.

2.

MAIS QUALIDADE E INOVAÇÃO NOS CONTEÚDOS



2. MAIS QUALIDADE E INOVAÇÃO NOS CONTEÚDOS

O desafio de manter o serviço público de *media* relevante passa por organizar a empresa de acordo com as tendências de mercado no consumo de conteúdos. Após a implementação da nova organização temática de desenvolvimento de conteúdos audiovisuais, que tem responsabilidade multiplataforma, o desafio passa por desenvolver esta organização através de novas abordagens, novos processos e formas de trabalho, incluindo em colaboração ou em coprodução.

O consumo de conteúdos em serviços de programas lineares mantém uma expressão e interesse elevados, pelo que se mantém a necessidade de melhorar a perfilagem dos mesmos.

Para as pessoas com necessidades especiais serão desenvolvidas ações específicas de melhoria de interação com os conteúdos, particularmente no digital.

O foco nos jovens

A nova área de Públicos Jovens tem provavelmente o desafio mais difícil do serviço público de *media*: captar o interesse dos mais novos. As prioridades no desenvolvimento de conteúdos para este segmento passam pelas áreas da música, ficção e jogos. Serão criadas subáreas por segmentos etários, com desenvolvimentos de conteúdos específicos para as plataformas relevantes. A área infantil, pela importância que tem na formação, manterá um forte enfoque. Serão ainda desenvolvidos projetos piloto na área da informação/atualidade, para o segmento adolescente e pré-adulto, nomeadamente nas Redes Sociais.

O áudio tem uma forte atratividade para os jovens. Serão avaliados e lançados projetos específicos para este segmento, quer em formatos de rádio especificamente desenvolvidos para as plataformas digitais, quer *podcasts* ou outros formatos de interesse para este segmento.

Imagem moderna e Comunicação e Marketing eficazes

A nova área de Imagem tem a responsabilidade de desenvolver competências internas para que a RTP seja referência em design, cenografia, iluminação, realização, montagem e produção.

A área de Inovação deve alargar competências e criar bases para um novo modelo de desenvolvimento de conteúdos, incluindo parcerias com universidades, institutos politécnicos e outras organizações relevantes no domínio da inovação.

A área da Comunicação e Marketing deve redefinir a estratégia, de forma a ter uma maior cobertura de comunicação, particularmente nas Redes Sociais. Para isso a RTP desenvolverá uma área interna especializada na Comunicação e Marketing digital.

Conteúdos temáticos

As novas áreas transversais de conteúdos terão objetivos específicos, multiplataforma, construídos em articulação com os responsáveis pelos diversos serviços de programas. Na

área da Produção, serão desenvolvidos novos modelos de produção, ajustados às características das diversas plataformas, desde as grandes produções para televisão até aos pequenos filmes para redes sociais. Será desenvolvido um programa específico de formação para estas áreas, para novas competências e maior transversalidade, incluindo regras para a utilização de ferramentas de inteligência artificial. Aumentará a diversidade cultural, étnica e de género, com o desenvolvimento e introdução de mais géneros e formatos, para televisão, rádio e digital. A defesa da língua, a literatura e o património, as preocupações ecológicas e de sustentabilidade serão regularmente protagonistas em programas dedicados. O arquivo será potenciado no desenvolvimento de programas, magazines e documentários.

No Entretenimento, os programas continuarão a apoiar o desenvolvimento individual e coletivo. Os programas de talentos, humor, concursos de cultura geral e os programas de divulgação e celebração das tradições devem procurar fazer evoluir o conhecimento. A inovação ocorrerá dentro dos próprios formatos e através do lançamento de formatos novos.

Na Ficção e nos Documentários, a RTP irá manter a prioridade na produção audiovisual independente, nomeadamente cinema, telefilmes, séries e documentários, com uma estratégia integrada, transparente, em multiplataforma e em sintonia com as necessidades e preferências das pessoas. Procurará continuar a desenvolver projetos com capacidade de internacionalização, procurando ainda contribuir para aumentar a diversidade de produtores de qualidade.

A RTP Play irá assumir a sua vertente de ficção de forma mais assertiva, com o reforço da negociação de direitos para o digital. A ficção europeia continuará a ter um papel importante, não só na RTP2, mas reforçado na RTP Play. Serão lançadas funcionalidades de personalização, que permitirão melhorar a experiência de utilização individual.

No Desporto terá prioridade a divulgação da área RTP Desporto, com a possibilidade de ter várias transmissões simultâneas em direto. Com esta área, inserida na RTP Play, a RTP poderá dar destaque a inúmeras modalidades desportivas, profissionais e amadoras, narradas e comentadas por especialistas.

A RTP continuará a ser o operador parceiro das seleções nacionais das diferentes modalidades desportivas, pelo fator de coesão e orgulho nacional que representam.

O futebol continuará a ser o desporto de grande audiência, com transmissões dos jogos da Seleção Nacional A e da Taça de Portugal. Adicionalmente, a RTP dará maior enfoque ao futebol feminino, apoiando assim a sua evolução.

Na Rádio e na Música e Artes de Palco a música portuguesa ou feita por portugueses continuará a ser apoiada e divulgada, em todos os serviços de programas, com destaque para a Antena 1 e Antena 3. As artes performativas continuarão a ter presença nas plataformas da RTP, particularmente na RTP Palco.

Na Rádio será definida uma estratégia de divulgação e produção de conteúdos em multiplataforma, nomeadamente linhas de *podcasts* originais e declinados de programas de rádio. Será analisada a pertinência de lançar uma aplicação específica RTP Áudio.

A RTP irá explorar novas formas de lançar projetos inovadores nas áreas da cultura e conhecimento, com a utilização de modelos não tradicionais de desenvolvimento, como sejam cruzar os conhecimentos internos de televisão e rádio, de linguagem visual para internet, música e audiovisual. Serão reforçadas as coproduções nacionais e internacionais e as parcerias e protocolos com entidades públicas e privadas, incluindo escolas e universidades.

Serão aumentadas as interações com os Provedores, para que estes tenham mais impacto na formação cívica e com o Conselho de Opinião, com o objetivo de melhorar a representatividade nos conteúdos das diversas realidades e sensibilidades da sociedade civil.

PRINCIPAIS AÇÕES

JOVENS

Ações relativas aos FCS

- Estudar a melhor estrutura organizacional para a segmentação dos conteúdos para jovens.
- Desenvolver a estratégia de produção e distribuição, por blocos etários, e implementar um plano de produção nacional e de aquisição de conteúdos, nomeadamente recorrendo a parcerias.
- Lançar projetos piloto para as redes sociais, incluindo de atualidade/informação.
- Manter o investimento nas plataformas já comprovadas: RTP Arena, RTP Lab, RTP Ensina e Zig Zag.

Outras Ações

- Avaliar o lançamento de uma rádio 2.0, realizada por e dirigida à faixa etária dos 20 anos. Incluir formatos de atualidade/informação.
- Definir um conjunto de estudos e métricas, nomeadamente de Alcance, Tempo de Retenção e Recorrência Multiplataforma.
- Dar mais profundidade e amplitude ao RTP Ensina, desenvolvendo novos conteúdos e fazendo novas parcerias.
- Desenvolver novas parcerias com as escolas para a utilização do Estudo Em Casa.

IMAGEM, COMUNICAÇÃO e MARKETING

Ações relativas aos FCS

- Rever a arquitetura de marca das propriedades RTP: rádio, televisão, digital, incluindo redes sociais.
- Definir nova organização e processos para dar resposta às necessidades de marketing digital.
- Redefinir as prioridades de alocação de orçamento para maior eficácia de comunicação em ambiente digital.
- Reorganizar a nova área de Imagem para dar resposta às novas necessidades multiplataforma, nomeadamente autopromoções e grafismo em ambiente digital.
- Desenvolver os novos estúdios de Informação de Televisão, em articulação com as áreas de Informação, Instalações, Produção e Tecnologia.
- Desenvolver linha gráfica integrada para a Informação e respetivos programas, para os serviços de programas e para as plataformas digitais.

Outras Ações

- Reforçar a promoção de conteúdos de ficção nacional, nomeadamente séries, filmes e telefilmes.
- Reforçar as competências da área de inovação para maior consistência e modernidade nos formatos e nas linguagens visuais e sonoras e renovar os programas chave, em articulação com os diretores temáticos. Criar condições para produzir episódios piloto no desenvolvimento de programas.
- Redefinir o pacote de estudos e métricas de medição de audiência, incluindo novos estudos de impacto e qualidade, para avaliar as novas prioridades multiplataforma. Estabelecer objetivos para o triénio, em coordenação com as áreas de conteúdos e a estratégia global da empresa.

CONTEÚDOS

Ações relativas aos FCS

- Criar um Comité de Conteúdos, onde será definida a estratégia temática multiplataforma, em articulação com os responsáveis dos serviços de programas e com as áreas de Produção e Tecnologia.
- Rever a perfilagem dos serviços de programas de televisão com o auxílio de consultoria especializada e propor as alterações relevantes na revisão do Contrato de Concessão e Leis da Rádio e Televisão.
- Analisar a performance digital das plataformas RTP com o auxílio de consultores externos e propor áreas de melhoria que coloquem a RTP entre as mais visitadas do setor.
- Reforçar a produção de conteúdos temáticos comuns à televisão, rádio e digital. Desenvolver plano por tema.
- Tratar o desporto em multiplataforma, com enfoque nas seleções nacionais das várias modalidades, escalões e géneros. Transformar o RTP Desporto no destino principal do consumo de eventos desportivos - é na RTP que deve estar a oferta completa. Estabelecer métricas de avaliação.

Outras Ações

- Iniciar uma reflexão sobre o Áudio: o futuro da rádio, as plataformas de *streaming*, os *podcasts*, as redes sociais. Definir estratégia e plano.
- Manter a componente familiar dos conteúdos de qualidade, incluindo componentes formativas. Desenvolver e transmitir os grandes eventos de entretenimento, desportivos, políticos e sociais, que aglutinam as pessoas.
- Aumentar a diversidade de géneros na programação, nomeadamente para que a língua, a literatura, o património, as preocupações ecológicas, do equilíbrio com a natureza, dos direitos dos animais e de sustentabilidade, sejam regularmente protagonistas em programas dedicados, sempre em sintonia com as pessoas a quem se dirigem.

- Dar particular atenção aos temas ligados à ciência, tecnologia e socioeconómicos, tais como envelhecimento, natalidade, equilíbrio entre o trabalho e a vida familiar, e ainda aos temas da adolescência, escola e o ambiente envolvente. Desenvolver parcerias externas para o desenvolvimento destes conteúdos.
- Dar destaque ao desporto feminino.
- Continuar a proporcionar acesso linear a jogos de futebol relevantes, dentro de um enquadramento orçamental de grelha sustentável, bem como informação e análises proporcionais, sóbrias e objetivas, essencialmente nos serviços de programas generalistas e de informação.
- Divulgar os critérios, processos e métricas para as consultas de produções independentes. Aumentar as coproduções nacionais e internacionais.
- Desenvolver parcerias com os produtores e distribuidores nacionais para explorar a possibilidade de disponibilizar um catálogo significativo de ficção portuguesa numa plataforma digital *over the top* (OTT).
- Manter a prioridade na divulgação da música portuguesa ou interpretada por artistas portugueses nos serviços de programas de rádio: a nova, a estabelecida, a mainstream e a alternativa.
- Gravar concertos e desenvolver novos programas de música para distribuição em multiplataforma.
- Avaliar o lançamento de uma rádio em ambiente digital de “tendências”, dirigida a um público culto, onde se fale de urbanismo, arquitetura, design, ciência, filosofia, arte, música, poesia, cinema, saúde, medicina, vinhos, gastronomia, etc, etc. (uma espécie de rádio Monocle).
- Apoiar iniciativas externas como prémios e encontros do setor.
- Desenvolver novos projetos com utilização do arquivo RTP.
- Aumentar a interação relativamente a conteúdos com os Provedores e com o Conselho de Opinião.
- Incentivar parcerias para divulgar conteúdos da RTP.

3.

ORGANIZAÇÃO E PROCESSOS PARA DISTRIBUIÇÃO MULTIPLATAFORMA



3. ORGANIZAÇÃO E PROCESSOS PARA DISTRIBUIÇÃO MULTIPLATAFORMA

O consumo de conteúdos ocorre em multiplataforma. A RTP tem a obrigação de desenvolver a sua atividade de produção, aquisição e distribuição de conteúdos de forma que estes estejam disponíveis onde e quando os diversos públicos os procurem. Para isso, necessita de se apetrechar com nova tecnologia, recursos humanos com novas competências e novos processos de desenvolvimento e controlo.

A nova estrutura de conteúdos e o lançamento de projetos transversais são os primeiros passos para que a RTP obtenha essas novas capacidades. A RTP irá acelerar o processo de transformação digital através de projetos específicos, multidisciplinares, apoiada pelas estruturas especializadas da EBU e sob a coordenação da equipa de gestão.

Para agilizar o processo, serão simplificadas as estruturas de direção da RTP, conferindo assim às primeiras linhas de direção uma maior capacidade de coordenação e implementação dos projetos de desenvolvimento e eficiência.

A renovação tecnológica

A RTP irá acelerar a sua renovação tecnológica, nas operações de Televisão, Rádio e Digital, procurando uma evolução que conduza a maior convergência e eficiência. Também na área corporativa serão feitos investimentos, virados para o aumento da produtividade e eficiência.

Será desenvolvido e publicado o mapa de desenvolvimento tecnológico para o período 2024-2026, sendo dada visibilidade a todos os projetos previstos e em curso, assim como a sua contribuição para a renovação tecnológica e preparação do futuro.

A organização para distribuição multiplataforma

As novas áreas transversais de conteúdos irão desenvolver os planos para o triénio 2024-2026 com a definição de objetivos, grandes blocos estratégicos e métricas multiplataforma, como preconizado no ponto anterior.

A RTP iniciará um processo de reflexão multidisciplinar sobre a organização interna nas áreas de Produção e Tecnologia, com o objetivo de dar a resposta mais eficaz aos desafios da distribuição em multiplataforma, criar sinergias e obter maior eficiência. Analisará ainda os processos de negociação e compra de conteúdos para essa nova realidade, assim como os processos de controlo.

Os orçamentos, ainda que se mantenham por Serviços de programas, serão gradualmente analisados e alocados às áreas transversais de conteúdos, garantido assim que a análise e decisão de compra e distribuição serão independentes das plataformas tradicionais. Em 2024 serão analisados e definidos desta forma os orçamentos de Desporto e Ficção.

A RTP Açores e a RTP Madeira serão desafiadas a desenvolver modelos de produção de conteúdos mais ligeiros, adequados a multiplataforma, e que possam, posteriormente, mediante o sucesso, ser adotados na estrutura mais complexa da RTP a nível nacional e internacional.

Será lançado um extenso conjunto de ações de formação de apoio à nova organização, para desenvolvimento das competências específicas da produção e distribuição de conteúdos em multiplataforma.

PRINCIPAIS AÇÕES

TECNOLOGIA

Ações relativas aos FCS

- Desenvolver o plano de prioridades tecnológicas 2024-2026. Publicar o plano geral e referido status, com revisões periódicas.
- Criar um grupo multidisciplinar para recomendações sobre definição de metadados. Esta projeto é essencial para uma gestão mais eficiente dos conteúdos, assim como a obtenção de uma pesquisa mais eficaz, um dos aspetos mais críticos para a relevância futura, segundo a EBU.
- Desenvolver a usabilidade da RTP Play e das suas instâncias. Continuar o projeto de personalização, incluindo a capacidade de obter recomendações individuais, e desenvolver novas soluções de gestão de conteúdos integradas.
- Continuar a colocar a RTP Play nas principais lojas de aplicações, distribuidores e aparelhos de televisão *smart*, e implementar estratégias de comunicação e de marketing digital para a sua promoção.

Outras Ações

- Continuar a desenvolver a plataforma RTP Palco como centro de distribuição de parcerias de conteúdos nas artes performativas, nomeadamente teatro e dança. Fomentar acordos e especificações com entidades externas para inclusão dos respetivos conteúdos. Aumentar os conteúdos de natureza regional.
- Desenvolver o design e a usabilidade da RTP Ensina. Analisar a pertinência de criar uma aplicação específica, incluindo os conteúdos do Estudo em Casa.
- Desenvolver o plano de renovação tecnológica das delegações e centros regionais, nomeadamente os ajustamentos necessários e formação técnica no CRA e CRM, e concluir a reconfiguração do CPN com mais capacidade e maior flexibilidade. Nas delegações dar prioridade a soluções adequadas à produção para multiplataforma.
- Definir soluções tecnológicas de gestão áudio que permitam utilização e difusão mais eficaz e mais eficiente dos conteúdos.
- Concluir a capacidade de emitir em alta definição (HD). Continuar a renovação dos equipamentos de estúdio e de exteriores. Definir os novos estúdios de informação e a operação dos mesmos, incluindo arquitetura, design, grafismo, iluminação e realização. Apetrechar a área de gestão de *media* com uma nova arquitetura tecnológica e de gestão dos conteúdos.
- Continuar o plano de renovação tecnológica dos estúdios de rádio e das estações emissoras FM, garantindo uma melhor cobertura nacional.
- Desenvolver soluções de *middleware*, que permitam simplificar os processos transversais de gestão e distribuição de conteúdos, enquanto as plataformas não são convergentes.

ORGANIZAÇÃO MULTIPLATAFORMA

Ações relativas aos FCS

- Criar um Comité de Produção e Tecnologia, onde será definida a estratégia e as prioridades e planos para uma mais eficiente e eficaz produção e distribuição de conteúdos. Serão definidos modelos de produção ligeiros, adequados ao ritmo e características das plataformas digitais.
- Recorrer a consultoria externa nos processos de gestão de mudança relevantes, para mais rápida implementação.
- Elaborar um plano para aumentar a flexibilidade e eficiência multiplataforma das equipas, acompanhado de formação e equipamento adequado. Aumentar a capacidade de operação remota, como sejam emissões de rádio e edição de peças em vídeo.
- Lançar um grupo de trabalho multidisciplinar para definir a estratégia e o modelo contratual de contratação e aquisição de conteúdos, com o objetivo de cumprir as estratégias de distribuição multiplataforma.
- Continuar o desenvolvimento da plataforma de gestão interna de conteúdos G-Media, para incluir novas métricas quantitativas de suporte à estratégia e planos, incluindo gestão de direitos, financeiras e outras, para definição de prioridades de desenvolvimento e distribuição.
- Definir os orçamentos temáticos, incluindo orçamentos internos de produção e respetivos sistemas de reporte e controlo.

Outras Ações

- Analisar os processos do CRA e CRM na produção e distribuição de conteúdos multiplataforma: funções, equipas, equipamentos, sinergias, etc., com o objetivo de identificar boas práticas que possam ser aplicadas noutras estruturas da empresa.
- Apetrechar as equipas com capacidade rápida de ação, usando tecnologia e formação para MOJO (*mobile journalism*). Continuar a adquirir computadores portáteis para as funções de suporte.
- Lançar um grupo de trabalho para participar ativamente nos projetos internacionais de rádio sobre IP – o futuro da rádio nos veículos.
- Continuar a desenvolver a aplicação RTP Arquivo até todo o acervo estar disponível.

4.

CONTEÚDOS PARA A LITERACIA MEDIÁTICA, FORMAÇÃO CRÍTICA E CONHECIMENTO



4. CONTEÚDOS PARA A LITERACIA MEDIÁTICA, FORMAÇÃO CRÍTICA E CONHECIMENTO

A RTP está particularmente preparada para contribuir para que os diversos públicos aumentem o nível de entendimento e descodificação da informação que lhes chega, tenham a capacidade de aumentar o conhecimento sobre os assuntos que lhes interessam e formem uma opinião solidamente alicerçada em fontes diversas e credíveis. Com este contributo a RTP pretende ser um dos motores da construção de uma sociedade moderna, justa, plural, democrática e livre.

Serão desenvolvidas todas as ações possíveis para aumentar a literacia mediática no país, com o objetivo de conter o proliferar de informação falsa, fomentando o conhecimento e o espírito crítico. A RTP desenvolverá projetos utilizando as sinergias possíveis entre rádio, televisão e plataformas digitais e, em conjunto com organismos públicos, da sociedade civil ou mesmo empresas, num trabalho cruzado de impacto mensurável.

A plataforma RTP Ensina deve ver a sua ambição alargada a estes temas e a mais públicos, contribuindo assim para mais conhecimento e mais cidadania.

PRINCIPAIS AÇÕES

Ações relativas aos FCS

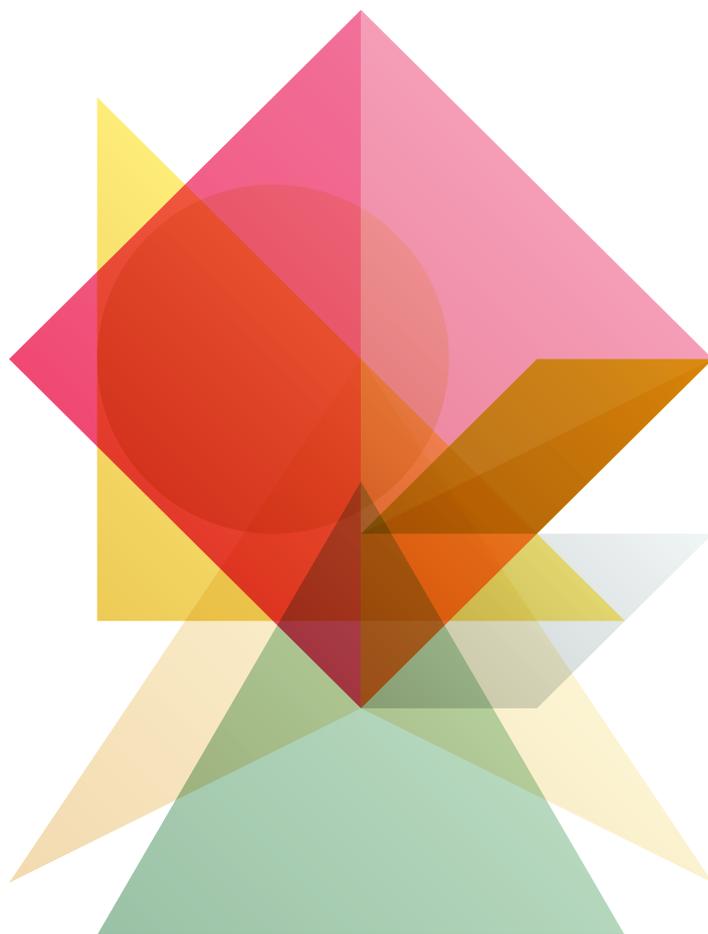
- Desenvolver o plano de ação para a literacia mediática. Garantir que o plano tem ações específicas para os jovens, idosos e pessoas com necessidades especiais.

Outras Ações

- Fomentar ações em parceria com entidades públicas e privadas de reconhecida experiência nestas temáticas.
- Definir os responsáveis pela promoção e acompanhamento do plano de ação.
- Cooperar com as congéneres europeias em projetos de Literacia Mediática.
- Desenvolver a RTP Ensina para incluir mais conteúdos relevantes para os jovens, nomeadamente explicadores.
- Criar um portfolio de conteúdos formativos do catálogo RTP e implementar um plano de distribuição e divulgação.
- Manter o apoio à divulgação de iniciativas de todas as áreas cívicas e culturais nas plataformas da RTP.
- Continuar a lançar edições de livros ou outras, com curadoria editorial, e que contribuam para a formação das pessoas.
- Desafiar e apoiar o desenvolvimento de audiolivros, em parceria com editoras.

5.

PROXIMIDADE E ABERTURA À SOCIEDADE E AO MUNDO



5. PROXIMIDADE E ABERTURA À SOCIEDADE E AO MUNDO

A RTP tem de manter-se atualizada na disponibilização das novas plataformas de distribuição dos conteúdos, na capacidade de se manter próxima e relevante para os múltiplos públicos, promovendo e defendendo a diversidade e igualdade e aumentando as funcionalidades de acessibilidade, para que ninguém seja excluído.

A presença local no reforço da coesão e identidade

Os centros regionais dos Açores e da Madeira (CRA e CRM) são concretizações da presença local da RTP, celebrando a sua cultura e identidade. A RTP assegurará que serão dinamizados os recursos técnicos e humanos para produzirem e distribuírem não só os serviços de programas locais, mas alimentarem outros com os seus conteúdos. Será reforçada a formação técnica no CRA e no CRM, com recurso ao intercâmbio com os colegas do continente.

O Centro de Produção do Norte (CPN), com a renovação dos estúdios de televisão, reforçará o seu papel na produção de informação e nas áreas de entretenimento e cultura para todos os serviços de programas, particularmente para o serviço de programas aí residente, a RTP2.

Será ainda dada prioridade ao papel das delegações das áreas de informação da RTP em Portugal, com investimentos tecnológicos adequados à produção dos conteúdos para multiplataforma.

A Antena 1 deverá ter uma maior aproximação às rádios locais, quer disponibilizando uma biblioteca de programas, quer explorando a possibilidade de ter acordos com as rádios de maior qualidade para a informação.

A presença no mundo para reforço da coesão e identidade

A RTP África e a RDP África continuarão o seu papel de divulgação dos aspetos políticos, sociais e culturais alicerçada na presença física de delegações nos 5 países africanos de língua oficial portuguesa. Continuará a ser fortemente incentivada a colaboração com os *media* locais, assim como as ações recorrentes de cooperação, incluindo o reforço de ações de formação e intercâmbio técnico.

Continuaremos a aumentar a distribuição da RTP Internacional através de acordos com operadores e através de plataformas digitais e serão analisadas as necessidades dos portugueses na diáspora e luso-descendentes, com ajuste das grelhas.

A defesa da diversidade, igualdade e inclusão

A RTP deve assumir um papel de liderança nos temas de diversidade, igualdade e inclusão. Os responsáveis editoriais serão desafiados a criar formatos, blocos e outras soluções de conteúdos que contribuam para uma sociedade mais tolerante e aberta e serão criados mecanismos de monitorização de impacto. Serão incentivadas soluções de colaboração com entidades externas de comprovada credibilidade e relevância.

A inclusão e a tolerância serão valores praticados na RTP através da implementação de medidas concretas. A adoção de ferramentas e práticas, nas diversas plataformas, serão prioridade para estruturas específicas de gestão e produção.

A RTP procurará aumentar o número de horas de emissão com legendagem, áudio descrição e linguagem gestual, em todos programas onde é aplicável, e deve procurar novas soluções apoiadas na tecnologia, incluindo experiências com legendagem automática com recurso a ferramentas de inteligência artificial.

PRINCIPAIS AÇÕES

PRESENÇA LOCAL

Ações relativas aos FCS

- Renovar os estúdios de entretenimento e informação no CPN, para que este possa dar uma ainda maior contribuição para a produção global da RTP e para o serviço de programas aí sediado.

Outras Ações

- Continuar os programas de formação no CRA e o reforço de presenças nas ilhas. Continuar o investimento para atualização tecnológica no CRM e no CPN para que se possam cumprir os objetivos de produção de qualidade pretendidos para esses centros.
- Aumentar a produção das delegações, com novas formas de trabalho, mais ágil e dinâmico, utilizando meios de produção ligeiros adequados e desenvolvendo uma rede de parcerias locais.
- Promover uma maior aproximação da Antena 1 às rádios locais, quer na área de programas quer na de informação. Explorar modelos de partilha de conteúdos.
- Manter e desenvolver a coleção museológica, incluindo parcerias que permitam levar a história da RTP a outras instituições – escolas, câmaras municipais, museus, etc.

PRESENÇA MUNDIAL

- Desafiar parceiros para o desenvolvimento de novos programas que acompanhem a evolução dos países de língua portuguesa e a ligação à diáspora, desde o debate cultural à culinária, teatro, dança, etc; rever as grelhas da RTP/RDP África e da RTP/RDP Internacional, ajustando às necessidades específicas. Fazer estudos de mercado para avaliação dos serviços de programas e apontar novos caminhos. Inovar nos formatos e programas.
- Manter as delegações nos países africanos de língua portuguesa e dar mais visibilidade aos conteúdos aí produzidos, para reforçar a possibilidade de utilização nas plataformas nacionais.
- Lançar um sistema de partilha de notícias entre as várias empresas de serviço público de *media* dos países africanos de língua portuguesa.
- Manter os canais de cooperação com as estações locais, apoiando-as com equipamento e formação, dentro das capacidades orçamentais.
- Organizar um grande encontro das televisões de língua portuguesa.
- Avaliar o regresso do projeto DOC TV CPLP E AUDIOVISUAL CPLP, de co-produção.

DIVERSIDADE E INCLUSÃO

- Lançar objetivos mensuráveis para maior diversidade étnica e de gênero nas atividades da RTP. Incentivar a experimentação e lançar programas, magazines e debates nestas áreas, em formato de áudio e vídeo, para televisão, rádio e internet.
- Aumentar a legendagem, áudio descrição e linguagem gestual. Iniciar experiências com legendagem automática através de parcerias com empresas dedicadas a esta atividade e inteligência artificial.
- Criar um Observatório para a Igualdade e Diversidade, com apoio de entidades externas.

6.

GESTÃO RESPONSÁVEL E ORIENTADA PARA OS OBJETIVOS DO SERVIÇO PÚBLICO



6. GESTÃO RESPONSÁVEL E ORIENTADA PARA OS OBJETIVOS DO SERVIÇO PÚBLICO

Para prestar um serviço público de relevância, inovador e de qualidade, com um caderno de encargos tão extenso, para tantos públicos diferenciados, em tantas geografias, usando cada vez mais plataformas, promovendo a sustentabilidade ambiental e social, serão colocadas em prática medidas organizacionais que permitam atingir estes objetivos, de uma forma eficiente e sustentável.

Será implementada uma reorganização hierárquica mais leve, com áreas mais horizontais e de responsabilidade acrescida, serão lançados novos processos de decisão, em ambiente multidisciplinar, e serão lançados projetos específicos de melhoria de processos, simplificação administrativa e promoção da transparência. A formação será uma das prioridades, com enfoque nas competências necessárias para o desenvolvimento de conteúdos em multiplataforma.

Os recursos e as competências adequadas

Para que se alcancem os objetivos aqui apresentados, será fundamental conseguir envolver e motivar os recursos humanos em torno da concretização desta visão para a RTP. Será necessário criar mecanismos que permitam esta mobilização e que passam por ter impacto também na carreira das pessoas. Será criado um Comité de Recursos Humanos, que definirá a macro-estrutura, os recursos e competências necessários e desenvolverá planos de mobilidade, valorização profissional e envolvimento. Serão ainda desenvolvidos mecanismos de motivação e envolvimento das pessoas e das equipas, que globalmente aumentem a eficácia e eficiência da RTP.

Para responder aos novos objetivos deste projeto estratégico deverá ser ajustada a estrutura organizativa, reforçando competências e autonomia, que permitam concretizar a ambição de colocar a RTP como referência em todas as plataformas e em todos os segmentos.

A formação voltará a ser uma das bandeiras da RTP, com impacto não só nos profissionais da empresa, mas também nas indústrias criativas. Esse plano de formação será desenvolvido num modelo colaborativo interno e externo, com o recurso a parcerias.

A Academia RTP continuará a ser um dos pontos de contacto com as novas gerações de profissionais, com enfoque nas áreas digitais. O modelo atual de programas de estágio deve continuar, em parceria com o Instituto de Emprego e Formação Profissional (IEFP), permitindo aos jovens adquirem conhecimentos teóricos e práticos que depois aplicam na concretização de projetos para a RTP.

Os desafios resultantes da utilização de ferramentas com Inteligência Artificial terão atenção especial. Será definida e publicada uma Carta de Princípios, com critérios e normas de utilização dessas ferramentas, com especial atenção aos aspetos éticos e seguindo as boas práticas, nomeadamente as emanadas da EBU.

Será proposto um programa de rescisões voluntárias, criando espaço para contratações, mais jovens com novas competências, respondendo às necessidades decorrentes da evolução no digital.

Será mantido um diálogo produtivo e recorrente com as estruturas representativas dos trabalhadores, particularmente focado nos temas relativos a carreiras, entre outras temáticas do interesse dos trabalhadores.

A divulgação e resolução de questões relacionadas com a ética, conduta e assédio continuarão a ser uma prioridade.

A sustentabilidade ambiental e social

A sustentabilidade ambiental será um objetivo da RTP neste período. Continuará o investimento na requalificação dos edifícios e equipamentos, iniciado com os projetos no âmbito do Plano de Recuperação e Resiliência (PRR). A frota operacional será renovada incluindo critérios de sustentabilidade.

A RTP deverá ser exemplar na implementação da igualdade e diversidade na sua organização, tal como previsto nos conteúdos. Será feito um levantamento da situação atual, para definição de objetivos. Nos critérios de contratação de novos recursos serão incluídas métricas que promovam a diversidade, a igualdade de género e as pessoas com necessidades especiais. Serão publicados relatórios sobre a temática.

A prioridade à eficiência e transparência na gestão

As áreas de suporte e controlo desenvolverão planos para aumentar a eficiência e desburocratizar processos. Continuará a política de custos e investimentos controlados, dentro das capacidades da empresa. Serão desenvolvidas e implementadas boas práticas de transparência na elaboração dos relatórios de atividade e na comunicação interna e externa, nomeadamente através da reformulação da intranet RTP.

A contínua melhoria da eficiência operacional será um objetivo da RTP, com reflexo nos indicadores de desempenho económico-financeiros, num quadro de gastos com o pessoal controlado e investimento adequado aos desafios identificados, avaliando sempre a relação custo-benefício. O objetivo é que a RTP cumpra a sua missão de serviço público de *media* mantenha a sua sustentabilidade. Serão avaliadas parcerias e sinergias para maior eficiência, com empresas do setor.

A RTP continuará a desenvolver linhas de receitas adicionais, que complementem a principal fonte de financiamento, a Contribuição Audiovisual. Para isso, continuará a explorar as oportunidades resultantes da distribuição em ambiente digital e ainda as que resultam da distribuição internacional e da exploração de conteúdos de ficção.

Será ainda desenvolvido um trabalho contínuo junto das várias entidades responsáveis, nomeadamente com as tutelas setorial e financeira, no sentido de se garantir o alinhamento dos objetivos da RTP, assegurando as ferramentas e recursos necessários. Em particular, será crítica a capacidade de investimento para concretizar o plano de renovação tecnológica, bem como políticas adequadas de recursos humanos que permitam obter as competências e a motivação para enfrentar os desafios.

Para que a RTP possa prestar um serviço público de *media* de referência, é indispensável que tenha o financiamento adequado, não só para o investimento em tecnologia para as várias plataformas, mas também para eventuais exigências decorrentes da revisão do Contrato de Concessão de Serviço Público de Rádio e de Televisão.

PRINCIPAIS AÇÕES

RECURSOS E COMPETÊNCIAS

Ações relativas aos FCS

- Simplificar a estrutura funcional da empresa, tornando-a mais horizontal, com o objetivo agilizar o processo de decisão e implementação dos projetos.
- Criar um Comité de Recursos Humanos, multidisciplinar, para definir a estratégia e planos de recursos humanos, incluindo a definição das macro-estruturas por área funcional, os recursos e as competências necessárias, a reorganização do modelo de carreiras e de avaliação de desempenho, em articulação com as organizações representantes dos trabalhadores.
- Criar um grupo de trabalho para analisar as implicações da inteligência artificial. Definir as boas práticas, desenvolver e divulgar uma Carta de Princípios com as normas para a utilização de ferramentas de inteligência artificial nos processos produtivos.
- Elaborar e lançar um plano de formação para atualização de conhecimentos profissionais e técnicos, incluindo nas áreas editoriais, com recurso a meios internos e externos, que inclua as vertentes essenciais para o desenvolvimento e produção de conteúdos em multiplataforma. Incluir formação sobre a utilização da Inteligência artificial.
- Relançar a Academia RTP, focada no jornalismo, nas competências para o digital e nos aspetos técnicos de rádio e televisão.
- Lançar plano de rescisões voluntárias, para permitir novas contratações, com novas competências e rejuvenescer a empresa.
- Contratar novos trabalhadores, usando processos transparentes e critérios claros, promovendo a paridade de género nas funções.
- Definir processos de auscultação dos trabalhadores, incluindo aspetos de satisfação global.
- Promover iniciativas recorrentes de partilha de informação entre a gestão e os trabalhadores, incluindo as estruturas que os representam. Aumentar a satisfação global através de um diálogo positivo e de um espírito construtivo na procura de soluções.

Outras Ações

- Manter os protocolos de estágios do IEFP.
- Garantir que a RTP segue as melhores práticas na implementação dos códigos de ética e conduta, de prevenção de corrupção, de assédio e outros, e que é célere na resolução das eventuais situações, num ambiente de tolerância zero.
- Avaliar a possibilidade e pertinência de implementar um sistema de avaliação dos trabalhadores, em conjunto com as suas estruturas representativas.

SUSTENTABILIDADE AMBIENTAL E SOCIAL

- Elaborar plano de sustentabilidade ambiental, incluindo a continuação da renovação de edifícios, de equipamentos, incluindo instalações de ar condicionado e iluminação de escritórios e estúdios (iniciada com os projetos PRR), renovação da frota e ampliação do parque fotovoltaico.
- Fazer levantamento da situação atual na RTP relativamente a aspetos de diversidade, e igualdade de género. Lançar programa, com métricas, para as áreas editoriais, administrativas e técnicas, e ainda colaboradores externos, incluindo comentadores. Incluir critérios nos processos de recrutamento. Monitorizar através de gabinete específico, com eventual apoio de entidades externas.
- Alargar e aprofundar parcerias com entidades relevantes que fomentem a implementação de políticas e partilha de melhores práticas, nomeadamente a EBU.

EFICIÊNCIA E TRANSPARÊNCIA

Ações relativas aos FCS

- Manter os projetos de melhoria (Re7), temáticos, com o objetivo de identificar áreas de melhoria operacional de rápida implementação.
- Criar grupos de trabalho, multidisciplinares, de simplificação dos processos administrativos de suporte à atividade. Avaliar usar consultoria externa.
- Reformular a intranet para aumentar a transparência, nomeadamente através da publicação de relatórios de progresso de projetos e evolução de métricas.

Outras Ações

- Explorar a possibilidade de obtenção de eficiências operacionais, em conjunto com as empresas do setor, envolvendo as áreas de produção, engenharia e emissão.
- Continuar a explorar as oportunidades comerciais, nomeadamente o digital e a distribuição internacional de conteúdos e serviços de programas, incluindo ficção.
- Criar um novo processo de interação com o público, centralizando a informação dos vários pontos de contacto, criando processos para distribuir internamente as questões levantadas e garantindo que todas têm resposta. Criar relatórios de avaliação do processo.
- Criar um grupo multidisciplinar para acompanhar o processo revisão do Contrato de Concessão do Serviço Público de Rádio e de Televisão, identificando as implicações em termos de financiamento.
- Manter gestão equilibrada das receitas, custos e investimentos, divulgar as atividades de gestão e tornar facilmente acessíveis os respetivos indicadores e relatórios.

ANEXOS

MÉTRICAS DE AVALIAÇÃO DO CUMPRIMENTO DO SERVIÇO PÚBLICO

Para avaliar o cumprimento e o progresso na execução da missão do serviço público de *media*, A RTP tem um conjunto de métricas e publica relatórios de cumprimento de várias obrigações, por exemplo acessibilidades, quotas de música portuguesa, legendagem em teletexto, linguagem gestual, percentagens de produção original, etc.

Sem prejuízo do desenvolvimento de métricas adicionais, projeto a projeto ou área a área, o que aqui se apresenta são as principais medidas de avaliação e respetivos objetivos para o período 2024-2026, considerando 4 grandes agrupamentos temáticos: Audiência, Conteúdos, Proximidade e Sustentabilidade, que passarão também a ser publicados com regularidade.

AUDIÊNCIA

Estudo de mercado 1 x por ano | Total nacional

- **Cumprimento Percebido da Missão de Serviço Público | Total**
> 7 numa escala de 1 a 10
- **Notoriedade das diferentes plataformas**
TV > 90% | Rádio > 50% | Digital > 60%
- **Contacto com o universo RTP na semana anterior | Total plataformas e serviços**
> 70%
- **Contacto com o universo RTP na semana anterior | Segmentos etários**
Jovem > 55%
Adulto > 75%
Sénior > 80%

CONTEÚDOS

Estudo de mercado 1 x por ano | Total nacional

Índices de satisfação global com a oferta da RTP

Exemplo | De uma forma geral, qual o seu grau de satisfação face à oferta de programas de televisão da RTP no seu todo (escala de 1 a 10)

TV > 7.3
Rádio > 7.5
Site >=7
RTP Play > 7.5

PROXIMIDADE

Estudos de Mercado 1 x por ano (medido junto das comunidades respetivas)

- **Métricas CRA** | Canais Visualizados habitualmente | RTP Açores | > 25%
Rádio Ouvida habitualmente | Antena 1 Açores | > 30%
- **Métricas CRM** | Canais Visualizados habitualmente | RTP Madeira | > 30%
Rádio Ouvida habitualmente | Antena 1 Madeira | > 20%
Antena 3 Madeira | > 25%
- **Métricas RTP/RDP Internacional** | viu/ouviu na última semana
RTP Internacional > 20%
RDP Internacional > 3%

SUSTENTABILIDADE SOCIAL, ECONÓMICA e AMBIENTAL

Relatórios internos

- **Métricas de paridade e diversidade**
Equilíbrio de género | 2/3 das novas contratações do sexo feminino
| *Nova métrica para as caras/vozes da RTP (a definir)*
- **Objetivos financeiros**
Atinge os objetivos de EBITDA e Endividamento do plano de atividades anual
- **Objetivos específicos**
Frota automóvel em elétrico ou híbrido em 2026
> 40%

Consumo de fontes renováveis de energia em 2026
> 20%

Apoio aos Produtores Independentes
Número anual de produtores diferentes > 80
% do investimento total no top 10 produtores < 70%

CRONOGRAMA DAS PRINCIPAIS AÇÕES

FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO

REVISÃO DO ORGANOGRAMA	SET 2024, IMPLEMENTAÇÃO 2025
CRIAÇÃO DOS COMITÉS MULTIDISCIPLINARES	JUNHO 2024
PLANO DE SINERGIAS RÁDIO, TELEVISÃO E DIGITAL	MAR 2025, IMPLEMENTAÇÃO 2º SEMESTRE 2025
NOVOS PROCESSOS ADMINISTRATIVOS	DIAGNÓSTICO MAR 2025, IMPLEMENTAÇÃO 2º SEMESTRE 2025
NOVA IMAGEM DA INFORMAÇÃO	DEZ 2024
NOVOS ESTÚDIOS DE TELEVISÃO	INTERMÉDIO DEZ 2024, DEFINITIVO MAR 2026
NOVO ESPAÇO DA REDAÇÃO PARA MAIS SINERGIAS MULTIPLATAFORMA	PROJETOS 2024, OBRAS 2024 E 2025, CONCLUSÃO MAR 2026
REVER PERFILAGEM DOS SERVIÇOS DE PROGRAMAS LINEARES	MAR 2025
REVER ESTRATÉGIA DE MARCAS E COMUNICAÇÃO	SET 2024, IMPLEMENTAÇÃO 2025
LANÇAR PLANO DE SAÍDAS	2º SEMESTRE 2024
NOVAS CONTRATAÇÕES	2025 E 2026
PLANO DE GESTÃO DE MUDANÇA	DEZ 2024, IMPLEMENTAÇÃO 2025 E 2026
PLANO DE FORMAÇÃO	JUNHO 2024, IMPLEMENTAÇÃO 2º SEM 2024, 2025 E 2026
LANÇAR AUSCULTAÇÃO DE TRABALHADORES E PLANO DE TRANSPARÊNCIA NA COMUNICAÇÃO	SET 2024, ATUALIZAÇÃO REGULAR

OUTRAS AÇÕES

1. INFORMAÇÃO

PROCESSOS DE VERIFICAÇÃO DA VERACIDADE DA INFORMAÇÃO	OUT 2024, IMPLEMENTAÇÃO 2025
PLANO PARA EXPLICADORES E PODCASTS	OUT 2024, IMPLEMENTAÇÃO 2025
PLANO DE CONFERÊNCIAS TEMÁTICAS	OUT 2024, IMPLEMENTAÇÃO 2025
REVISÃO CORRESPONDENTES, COMENTADORES, ETC	DEZ 2024

2. CONTEÚDOS

ESTRUTURA E SEGMENTOS JOVENS. PLANO DE PRODUÇÃO E DISTRIBUIÇÃO.	SET 2024, IMPLEMENTAÇÃO 2025 E 2026
PLANO DE PROJETOS PILOTO	DEZ 2024, IMPLEMENTAÇÃO 2025 E 2026
NOVA ORGANIZAÇÃO MARKETING E COMUNICAÇÃO	OUT 2024
PLANO PARA NOVOS PROGRAMAS NAS ÁREAS TEMÁTICAS	DEZ 2024, IMPLEMENTAÇÃO 2025 E 2026
ANÁLISE E RECOMENDAÇÕES PARA MELHORAR PERFORMANCE DIGITAL	DEZ 2024, IMPLEMENTAÇÃO 2025
PLANO TEMÁTICO DE PRIORIDADES DE PRODUÇÃO E AQUISIÇÃO EM MULTIPLATAFORMA	DEZ 2024, IMPLEMENTAÇÃO 2025 E 2026

REFLEXÃO SOBRE AUDIO – ESTRATÉGIA E PLANO	DEZ 2024, IMPLEMENTAÇÃO 2025 E 2026
DEFINIÇÃO MÉTRICAS DE DESEMPENHO DIGITAL, TEMÁTICAS E POR PLATAFORMA	DEZ 2024, IMPLEMENTAÇÃO 2025
AVALIAR PLATAFORMA DE FICÇÃO OTT, CONJUNTA DO MERCADO	DEZ 2024
3.ORG E PROCESSOS MULTIPLATAFORMA	
PLANO DE PRIORIDADES DE INVESTIMENTO TECNOLÓGICO	SET 2024, IMPLEMENTAÇÃO 2025 E 2026
CONCLUSÕES DO GRUPO SOBRE METADADOS	OUT 2024
NOVAS FUNCIONALIDADES RTP PLAY	JAN 2025
PLANO DE CONTEÚDOS RTP PALCO	OUT 2024, IMPLEMENTAÇÃO 2025
RTP COM TODOS OS CANAIS EM HD	DEZ 2025
DESENVOLVIMENTO DA PLATAFORMA DE GESTÃO G-MEDIA	CONSTANTE
DEFINIÇÃO DOS ORÇAMENTOS TEMÁTICOS	JUN 2024
4.PROXIMIDADE	
PLANO DE REFORÇO DA CAPACIDADE DAS DELEGAÇÕES	DEZ 2024, IMPLEMENTAÇÃO 2025 E 2026
5.LITERACIA MEDIÁTICA	
PLANO DE AÇÃO PARA LITERACIA MEDIÁTICA	OUT 2024, IMPLEMENTAÇÃO 2025
6.GESTÃO RESPONSÁVEL	
CONCLUSÕES DO GRUPO SOBRE INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL	OUT 2024
PLANO DE RELANÇAMENTO DA ACADEMIA RTP	DEZ 2024, IMPLEMENTAÇÃO 2025 E 2026
PLANO DE IGUALDADE E DIVERSIDADE DE GÉNERO, INTERNA E EXTERNA (EM PROGRAMAS)	DEZ 2024, IMPLEMENTAÇÃO 2025 E 2026



RÁDIO E TELEVISÃO DE PORTUGAL