

Projeto Estratégico para a Rádio e Televisão de Portugal (RTP)

**Apresentação ao CGI
Janeiro 2015**



RÁDIO E TELEVISÃO DE PORTUGAL

Índice

0. Considerações iniciais	3
1. Uma visão para a RTP	5
2. Política de conteúdos	6
a. Posicionamento da RTP e organização de conteúdos	
b. Serviços de programas de televisão	
c. Produção	
d. Tendências e objetivos a desenvolver	
e. Serviços de programas de rádio	
3. Novos média e novas plataformas	9
4. Governança, obrigações de serviço público e compromissos no setor audiovisual	10
5. Gestão empresarial e boas práticas	12
6. Equilíbrio financeiro e sustentabilidade económica	13
7. Linhas de ação e objetivos	15
a. Política de conteúdos	
b. Eficiência empresarial	
8. Calendarização / Programação indicativa do processo de transformação	17
9. Conclusão: posicionamento futuro e eixos da mudança	18

0. Considerações iniciais

O presente Projeto Estratégico a colocar à consideração do CGI apresenta na essência uma visão futura sobre o papel da RTP como operador de serviço público de rádio e televisão e aponta os principais vetores de atuação a seguir nos próximos anos que permitirão orientar a instituição para os propósitos definidos. De salientar a importância das linhas de orientação estratégicas do CGI para o desenvolvimento desta proposta.

Este Projeto Estratégico é obviamente elaborado antes de assumir funções, ou seja, traduz as posições e a ambição dos autores, mas poderá mais tarde ser enriquecido com os contributos dos próprios quadros diretivos da RTP, aproveitando o enorme conhecimento sectorial e específico da organização e das suas pessoas. Pela mesma razão, o nível de detalhe tanto do ponto de partida da RTP como das ações a desenvolver é genérico e não tão concreto como se conhecêssemos exaustivamente a realidade da empresa hoje. Não dispondo de informação precisa sobre muitas das políticas de gestão em curso e da respetiva bondade, nem acerca das opções factuais ou futuras para uma série de dossiers essenciais, aquilo que nos é possível neste momento é elencar questões que nos parecem relevantes e temas a tratar, apontando sempre que possível a direção a seguir, mas sem entrar por agora em soluções específicas e mantendo alguns graus de liberdade até que se conheça com precisão as situações e após a recolha das perspetivas dos intervenientes relevantes mais próximos de cada realidade.

Há que ter também presente, que poderão ocorrer alterações externas capazes de gerar impactos relevantes neste projeto Estratégico, tais como alterações das obrigações de serviço público cometidas ao operador; mudanças significativas no modelo de financiamento e meios disponibilizados à RTP; transformações tecnológicas disruptivas que abram novas possibilidades; etc. Por outro lado, o projeto Estratégico foi elaborado tendo presente as balizas e constrangimentos sobre a RTP que são factualmente do conhecimento público.

Neste sentido, propõe-se que uma vez realizado um levantamento da situação concreta da RTP em termos organizativos, de competências e da oferta atual; que após a recolha dos contributos imprescindíveis dos quadros da empresa; que após uma análise das melhores práticas do sector, a nível nacional e internacional, e da ponderação das opções reais em cada área; se apresente oportunamente, em complemento a este Projeto Estratégico, um programa de transformação da RTP:

- Este programa deverá incluir de forma mais detalhada um conjunto de medidas concretas a desenvolver em cada área chave, um conjunto de indicadores de desempenho que permitam o seguimento da evolução da RTP face aos objetivos propostos e uma calendarização, das linhas de ação a desenvolver, mais fina do que a constante no presente documento. Será ainda incluído neste plano, a melhor solução encontrada, desenvolvida em colaboração com o CGI, para os centros regionais.

- O programa de transformação, a apresentar em momento próprio a acordar com o CGI, estará obviamente em linha com as orientações já definidas no Projeto Estratégico, sendo um documento de nível mais operacional, um plano de ação concreto e detalhado, que obviamente só fará sentido elaborar a partir da realidade específica da empresa e das suas pessoas.

Pelo exposto, sublinha-se o carácter orientativo, programático, motivacional do presente Projeto Estratégico: marca-se o destino que se pretende alcançar e as coordenadas gerais do caminho a seguir pela RTP nos próximos anos para se afirmar como um operador público de referência e com elevado impacto no panorama audiovisual.

O projeto estratégico aqui apresentado foi desenvolvido por:

Gonçalo Reis
Nuno Artur Silva
Cristina Vaz Tomé

1. Uma visão para a RTP

Um verdadeiro operador de serviço público		Assumir um posicionamento e política de conteúdos diferenciador e não concorrencial face aos operadores privados, com uma programação claramente orientada para os cânones de serviço público, alcançando um carácter próprio, distintivo no panorama do audiovisual, seguindo as linhas de orientação estratégica do CGI.
Um promotor da qualidade e da inovação		Desempenhar um papel ativo na divulgação da produção e dos agentes nacionais numa série de áreas relevantes, como artes e cultura, ciência e conhecimento, empreendedorismo e tecnologia, promovendo a língua e as indústrias criativas no geral. RTP como janela para todo o país e para o mundo dos melhores talentos portugueses e da inovação.
Uma organização mobilizadora		Desenvolver um ambiente interno de grande envolvimento dos quadros, valorizando as competências, incentivando o desempenho, oferecendo carreiras e processos de evolução estimulantes, e assegurando a capacidade da RTP para atrair e reter talentos.
Uma empresa eficiente e sustentável		Promover uma gestão empresarial de excelência, sistematicamente orientada para o controlo de custos e desenvolvimento de receitas, baseada em processos organizacionais adequados e na sistematização de boas práticas e caminhando para um modelo económico equilibrado e bem reconhecido pela comunidade financeira.
Uma instituição credível		Assegurar o cumprimento das obrigações estatutárias e de serviço público, assim como as previstas no Contrato de Concessão, nos vários domínios e face a múltiplos “stakeholders” (CGI, outras entidades de regulação e fiscalização e instituições externas junto das quais a RTP assume compromissos), desenvolvendo uma postura de responsabilidade e transparência.

2. Política de conteúdos

a. Posicionamento da RTP e organização de conteúdos

A RTP tem que se posicionar numa perspetiva de grande produtor, agregador, programador e difusor de conteúdos em múltiplas plataformas e para todos os públicos, interpretando a missão de serviço público no sentido da valorização da qualidade e da diversidade dos conteúdos.

A orientação geral será no sentido de a RTP se posicionar como clara alternativa aos serviços de programas privados de sinal aberto, alinhada com as linhas de orientação estratégica do CGI. A RTP deve apostar na diversidade e no entendimento dos espectadores como cidadãos e não como consumidores.

A RTP deverá ser apresentada como um conjunto de serviços de programas igualmente importantes com diferentes identidades (e não como um serviço de programas – RTP1 – que procura disputar audiência com os serviços de programas privados SIC e TVI, apenas complementado com outros serviços de programas de menor importância).

Neste novo enquadramento, a RTP deverá alcançar um posicionamento significativamente diferente daquele que desde sempre teve, e tal deve ser assumido, sem equívocos. Daqui derivará uma identidade forte, um carácter específico atribuído ao operador de serviço público e aqui residirá o seu DNA, a sua razão de ser.

Em síntese, os serviços de programas da RTP devem ser uma referência e conter o que melhor se faz e se fez na produção audiovisual em Portugal e no mundo: qualidade e diversidade.

Essencial é que a oferta da RTP não seja unicamente um empacotamento de conteúdos, deverá ser uma programação criativa e estimulante de serviços de programas.

Refira-se ainda que a capacidade de a RTP chegar a um vasto público e cobrir segmentos alargados da população junto dos quais desempenha um papel com impacto é um fator indicativo da sua relevância, pelo que a orientação para uma programação diferenciada e qualificada não deve fazer esquecer este ponto.

É também absolutamente essencial, no que respeita à informação, que a RTP garanta de forma clara, a independência, isenção e pluralismo.

b. Serviços de programas de televisão

- RTP 1: De vocação e ambição generalista, transversal, “mainstream”. Deverá incluir um grande espaço dedicado à programação infantil, para além dos grandes espaços de informação, institucionais, debates, entretenimento, desporto, etc.

- RTP 2: Alternativa e de perfil cultural, com programação temática e particularmente aberta à inovação, que faça também a cobertura do desporto amador, e que contemple de forma criativa o cumprimento das obrigações com minorias, etnias e religiões.
- RTP Informação: Com forte incidência regional e local, com informação especializada em temáticas específicas, como por exemplo, economia, cultura, Europa, entre outras.
- RTP Madeira e RTP Açores: Serviços de programas com enfoque regional. Será dado estímulo à produção local através dos respetivos centros de produção.
- RTP Internacional: Serviço de programas com o melhor da produção audiovisual portuguesa, quer na informação, nos programas, documentários, séries, filmes e, particularmente, na promoção e difusão da música Portuguesa. Deverá ter serviços de legendagem e ser um serviço de programas Portugal para o mundo, aberto a uma política de coproduções com os outros países de Língua Portuguesa.
- RTP África: Como serviço de programas internacional também, vocacionado obviamente para o continente Africano, com uma componente informativa relevante e articulação com as delegações da RTP em países de língua portuguesa.
- RTP Memória: Serviço de programas com a missão de divulgação do acervo arquivístico da RTP. Contudo, a revisitação do passado deve ser feita com ligação ao nosso tempo, à contemporaneidade, estimulando a confrontação com o presente de forma criativa.

c. Produção

A RTP deverá produzir internamente (nos seus estúdios de Lisboa, Porto e outros) a informação, o fluxo do “daytime” e a cobertura de eventos. Para a restante produção deverá ser equacionado o recurso a produção externa de produtores independentes diversificados.

A RTP deverá privilegiar de forma evidente a contratação de produção independente de stock, original e em português, e posicionar-se como coprodutora ou programadora dessa produção, devendo ser uma referência no respeito pelos direitos de autor em todos os contratos que celebrar.

A RTP enquanto emissora e gestora de serviços de programas deverá procurar o melhor que se faz em Portugal e no mundo, no cinema, nas séries, nos documentários, nos especiais e nos formatos.

Em consequência, a RTP deverá, de forma ativa e continuada, estimular o desenvolvimento de uma indústria audiovisual nacional, com ambição de internacionalização, baseada na produção independente.

d. Tendências e objetivos a desenvolver

- Aumento da oferta de ficção no âmbito dos filmes e das séries.
- Aumento da oferta de ficção balanceado com a oferta de entretenimento ligeiro.
- Aumento dos produtos de stock em detrimento dos produtos de fluxo.
- Aumento da oferta de reportagem e de programas de informação aprofundada.
- Serviços de programas:
 - O prime time da RTP 1 deve caminhar no sentido da grelha vertical em detrimento de uma grelha de programação horizontal.
 - Na área de informação, equilibrar as áreas temáticas reforçando o peso das componentes internacional, cultural e económica, entre outros de indiscutível relevância.
 - Reforço da programação infantil incentivando a criação de formatos originais, estimulando o estabelecimento de coprodução com vista à comercialização internacional.
- Entendimento dos novos média não apenas como uma área subsidiária dos serviços de programas, mas como uma plataforma, com uma estratégia própria para novos conteúdos.
- Incentivar e promover a escrita de argumentos com vista à produção regular de séries de ficção de diferentes géneros.
- Incentivar a produção e promover a divulgação de documentários de diferentes géneros.

e. Serviços de programas de rádio

Entender a oferta de rádio como um conjunto de serviços de programas (nacionais e regionais, internacionais e online) na sua complementaridade, não menorizando a sua relevância, mas antes reforçando as suas virtualidades próprias e os seus públicos:

- Reforçar a universalidade da Antena 1, procurando rejuvenescer o seu público de forma a chegar mais a todas as camadas da população procurando reforçar o peso informativo e de debates.
- Reforçar a componente cultural e, especificamente na Antena 2, aumentar a oferta de programas de autor. Consolidar o surgimento de expressões contemporâneas de cultura erudita em complemento das expressões clássicas.

- Transformação da Antena 3 numa rádio assumidamente jovem, irreverente, criativa e com fortes componentes de inovação, experimentalismo nas áreas da música e humor, entre outras. A Antena 3 tem que ser a rádio da cultura POP.
- Prever a inclusão de rúbricas para o público infantil na RDP.
- Os serviços de programas internacionais são indispensáveis para a promoção e divulgação da língua portuguesa, bem como para o reforço dos laços das várias comunidades distribuídas pelo mundo. Devem atuar numa lógica de agregar o que de melhor se faz nos vários serviços de programas de rádio.
- Será dado ênfase em assegurar a distribuição dos serviços de programas da RDP junto dos vários públicos nacionais e internacionais e nos vários suportes.

3. Novos média e novas plataformas

Num contexto de brutal inovação e alteração dos hábitos dos públicos, em que o peso relativo dos meios se altera constantemente, em que o poder do consumidor cresce face ao poder do emissor, em que a personalização dos conteúdos é crescente, em que a fragmentação da oferta e o acesso a escolhas ilimitadas é uma realidade imparável, em que a convergência entre tv, rádio e internet é inexorável, em que as “smart boxes” e o “time shift” reorganizaram a forma de ver televisão, em que a gestão da tecnologia é cada vez mais uma componente determinante para os operadores - neste envolvimento de mudança de paradigma, os operadores de serviço público de rádio e televisão deverão fazer enormes e rápidos esforços para se adaptar e reafirmar o seu papel.

Em consequência, será decisivo que a RTP aborde com frontalidade estes desafios, colocando a aposta nos novos média, no digital e nas novas plataformas no centro da sua estratégia corporativa, de conteúdos e de negócio. Tal implica adotar uma atitude e políticas pró-ativas nestes domínios, assegurando que a empresa dispõe dos meios e das equipas com conhecimento específico e atualizado, que desenvolve as capacidades para trabalhar em rede, em parceria com “players” externos e integrada numa comunidade dispersa e não tradicional, que demonstra abertura para participar em iniciativas experimentais; deverá ser também útil rever em alta o estatuto e a margem de manobra interna dos responsáveis das áreas de novos média, cujo papel e abrangência poderá estar subvalorizado.

Colocar um enfoque especial nos novos média implicará para a RTP repensar sistematicamente a cadeia de valor, as competências chave, o modelo de negócio e mesmo o seu posicionamento no mercado. E para poder ter impacto nestes domínios, é fundamental que a RTP, apesar da sua forte implantação como operador público, se comporte como “challenger” nestas novas realidades, apostando continuamente na inovação, numa lógica de modernidade e na capacidade de transformação.

Registe-se que uma nova oferta da RTP no online, de qualidade, produzida e editada numa lógica de “best of” poderá ser um instrumento potente de divulgação global complementar aos serviços de programas internacionais de televisão e rádio, contribuindo para uma maior aproximação às comunidades portuguesas residentes no exterior que anseiam por ofertas de melhor nível e mais sofisticadas do que as atualmente disponibilizadas; por outro lado, uma forte aposta nestes domínios também irá de encontro às novas tendências de consumo de media, crescentemente baseadas em equipamentos digitais e plataformas como sites/redes sociais/portais/agregadores de notícias/edições eletrónicas.

Será de considerar eventuais possibilidades de colaboração com a agência LUSA, a título de exemplo, para os temas de alimentação de conteúdos online das ofertas da RTP, em complemento ou articulação com os próprios conteúdos da RTP.

Ter presente que a RTP deve ser um operador de referência não apenas nos meios de televisão em aberto e rádio mas também nas plataformas online e mobile, nas redes sociais, na TDT e no universo dos novos média em geral, é fundamental para assegurar a atratividade do operador público junto dos segmentos mais jovens e dinâmicos, urbanos e também junto dos emigrantes; ser ativo nestas áreas é um requisito chave para garantir a relevância da RTP numa lógica de futuro.

4. Governança, obrigações de serviço público e compromissos no setor audiovisual

A futura Administração da RTP desempenhará funções enquadrada num novo modelo de governo para serviço público de rádio e televisão que foi alvo de profundas alterações recentes, pelo que deverá contribuir ativamente para a consolidação e para o êxito desse mesmo modelo, nomeadamente:

- Fazendo cumprir os desígnios e as obrigações cometidas pelo novo Contrato de Concessão do serviço público, recentemente elaborado e por assinar entre o Estado Português e a RTP.
- Colaborando de modo profícuo e leal com o Conselho Geral Independente (CGI), órgão social de supervisão e fiscalização interna do cumprimento das obrigações de serviço público previstas no Contrato de Concessão.

A RTP deverá ter uma atitude permanente de colaboração, envolvimento, transparência e lealdade para com uma série de instituições e “stakeholders” com papéis relevantes na vida da empresa e no sector audiovisual, nomeadamente entre outras:

- Conselho de Opinião da RTP.
- Comissão de trabalhadores da RTP.
- Provedores do ouvinte e do espectador.

- ANACOM.
- Entidade Reguladora para a Comunicação Social (ERC).
- Instituto do Cinema e do Audiovisual (ICA).

A RTP deverá ter um cuidado especial e pautar-se por uma ação diligente e pró-ativa no cumprimento de uma série de obrigações relacionadas com o serviço público e com o seu papel de charneira no sector audiovisual, nomeadamente em domínios como:

- Preservação, acesso e divulgação do arquivo histórico sonoro e audiovisual.
- Gestão e disponibilização de um núcleo museológico na própria RTP.
- Cooperação e intercâmbios técnicos e humanos junto dos operadores públicos de países de língua portuguesa.
- Participação ativa na UER – União Europeia de Radiodifusão.
- Colaboração e desenvolvimento de iniciativas com entidades oficiais nas áreas da cultura, artes, património, cinema, promoção da língua, ensino, ação social e outros domínios relacionadas com a atividade da RTP ou em projetos relevantes para os quais as capacidades de divulgação da RTP sejam mais valias.
- Colaboração e cumprimento de obrigações no sector audiovisual, nomeadamente na vertente de produção cinematográfica e audiovisual independente.
- Colaboração e cumprimento de obrigações relacionadas com acessibilidades.
- Cumprimento das obrigações relacionadas com serviços de programas regionais e delegações.
- Cumprimento das obrigações relacionadas com diversidade, públicos específicos e minorias.
- Cumprimento de bons níveis de serviço no que respeita à distribuição e emissão dos serviços de programas da RTP para os vários públicos regionais e internacionais.

5. Gestão empresarial e boas práticas

A RTP deverá guiar-se por critérios de excelência empresarial, assumindo o desígnio de ser um operador de referência não apenas em termos de conteúdos, mas como organização eficiente e moderna, dotada de fortes competências, orientada à execução e à prestação de serviço, com elevados índices de produtividade, desenvolvendo uma cultura de adaptação aos desafios sectoriais, afirmando-se como instituição credível e respeitada.

Gestão do pessoal e competências

Tendo presente, por um lado, os constrangimentos aplicáveis às empresas públicas e, por outro lado, o contexto competitivo em que atua, a RTP deve desenvolver políticas ativas de atracção e retenção de talentos, valorizando o mérito e incentivando a produtividade, avaliando o desempenho e premiando-o, desenvolvendo oportunidades de carreiras estruturadas e criando um ambiente propício à inovação; realização de iniciativas estruturadas na área da formação e de desenvolvimento de competências.

Processos e organização

- Adoção de uma estrutura organizativa, desenvolvimento de uma cultura empresarial e implantação de processos e sistemas de suporte conducentes à eficiência, rigor e capacidade de resposta.
- Especial atenção à função de compras (conteúdos e serviços externos gerais), assegurando o controlo de custos, a adequação dos gastos e a sistematização das análises custo-benefício como apoio à tomada de decisão.
- Esforço permanente de adequação das estruturas e da organização a uma lógica de eficiência.

Responsabilidade e transparência

- Desenvolvimento de práticas estruturadas de reporte (operacionais, financeiros), assegurando uma partilha de informação exemplar para com os “stakeholders” relevantes e entidades de supervisão.
- Desenvolvimento de metodologias de planeamento robustas.
- Realização sistemática de análises de “benchmark” junto de outros operadores, nomeadamente internacionais.
- Desenvolvimento de políticas e relatórios de sustentabilidade.
- Ações recorrentes de esclarecimento e defesa do modelo financeiro da RTP junto de entidades bancárias e outras.

6. Equilíbrio financeiro e sustentabilidade económica

A RTP deverá funcionar num modelo de equilíbrio, assegurando que os seus custos operacionais se ajustam às receitas obtidas, que são essencialmente a contribuição audiovisual (CAV) e as receitas comerciais que a empresa consiga obter no mercado, uma vez que foram terminadas as Indemnizações Compensatórias.

Este equilíbrio terá necessariamente de ocorrer de acordo com as balizas definidas pelo Plano de Desenvolvimento e de Redimensionamento (PDR) aprovado pelo acionista Estado para a RTP. As projeções financeiras a desenvolver devem ser enquadradas de acordo com o Contrato de Concessão de Serviço Público (CCSP) a assinar pela administração.

No que respeita ao controlo de custos operacionais, a orientação geral será realizar uma gestão com base em critérios de eficácia, utilizando rigorosas análises custo-benefício para as principais rubricas de gastos e para os projetos de investimento, procurando sistematicamente ganhos de eficiência e produtividade:

- Deverão concentrar-se os esforços de contenção na esfera de gastos em fornecimentos e serviços de terceiros e em custos com pessoal associados a funções administrativas de baixo valor acrescentado, tentando salvaguardar os montantes a disponibilizar para grelha/produção de conteúdos, que são um fator diferenciador e essencial para garantir a relevância da oferta da RTP, bem como assegurando a capacidade para a RTP atrair e reter os recursos humanos adequados nas funções estratégicas, nomeadamente relacionadas com a produção e emissão de conteúdos, entre outras como as áreas dos novos média, tecnologia, distribuição e promoção.
- Deverão ser estudados e considerados programas e iniciativas que permitam a redução de custos estruturais, tanto de pessoal como de serviços externos, mesmo que impliquem investimentos iniciais e o aumento do nível de financiamento bancário, desde que se demonstre o respetivo retorno e os ganhos a prazo em termos de produtividade e competitividade da organização.

No que respeita ao desenvolvimento de receitas comerciais, a orientação geral será desenvolver práticas de excelência, ao nível dos melhores do mercado, na gestão da publicidade, obtendo rácios de elevada eficácia de receita gerada por ponto de audiência, bem como nas outras componentes de receitas, nomeadamente distribuição por cabo, novos média, venda de conteúdos e serviços, patrocínios e chamadas de valor acrescentado, sempre respeitando a regulação aplicável.

Refira-se no entanto, que no operador público RTP não deve ser a vertente comercial a definir a natureza dos conteúdos a emitir, bem pelo contrário, a área comercial deve funcionar em articulação com as orientações das Direções de Conteúdos, que atuam com os seus próprios critérios. Ou seja, as políticas e os gestores de conteúdos têm primazia

face às áreas comerciais, o que não implica que não se realizem os melhores esforços para capitalizar ao máximo a componente publicitária da grelha.

Deverão ser procuradas soluções junto do acionista Estado no sentido de tentar resolver o grave problema de insuficiência dos Capitais Próprios da empresa, que assumem hoje uma dimensão assinalável.

Deverá realizar-se um esforço estruturado e persistente de estabilização do modelo económico da RTP junto dos vários intervenientes, do mercado e da comunidade financeira, cabendo à empresa a obrigação de transmitir com clareza os pilares do modelo e contribuir assim para a sua aceitação e credibilização.

7 Linhas de ação e objetivos

a. Política de conteúdos

Objetivos

- Orientação clara para uma oferta de serviço público de qualidade e diferenciadora, enquadrada nas linhas de orientação estratégica do CGI.
- Reforço da identidade dos serviços de programas (televisão e rádio) e outros serviços da RTP, atuando mesmo assim numa lógica mais integrada.
- Cobertura adequada dos vários públicos, segmentos e tendências, assegurando uma prestação abrangente, rica e competitiva.
- Estruturação de uma lógica de produção e emissão que seja competitiva, que consiga dotar a RTP do melhor que se faz em Portugal e que seja impactante na oferta

Linhas de ação

(Ilustrativas e não exaustivas)

- Definição do posicionamento dos vários serviços de programas, de televisão e rádio, e outros serviços (confirmação, ajustes ou redefinição profunda).
- Implementação de políticas de gestão integrada dos vários serviços de programas, de televisão e rádio, e outros serviços, mantendo as identidades próprias de cada um, mas assegurando uma lógica transversal de serviço público e fazendo valer as vantagens de um operador que chega ao cidadão através de vários meios.
- Reforço da auto-promoção cruzada entre serviços de programas (televisão e rádio) e outros serviços, assegurando maior eficácia na divulgação de conteúdos e oferta da RTP.
- Definição de uma política estrutural de produção, encontrando uma combinação benéfica e estimulante entre a componente interna e externa, para fluxo e stock, tomando partido das capacidades da RTP e, ao mesmo tempo, trabalhando em rede para atrair as melhores capacidades criativas nacionais e fomentando a indústria audiovisual portuguesa.
- Adequação e reforço da organização, das lideranças, das equipas, das competências internas da RTP para uma lógica de renovação e qualificação da oferta de serviço público.
- Estabelecimento de protocolos e parcerias com entidades, nomeadamente públicas, que tenham atuações estruturadas no domínio do cinema, da promoção da língua e da cultura, etc.

b. Eficiência empresarial

Objetivos

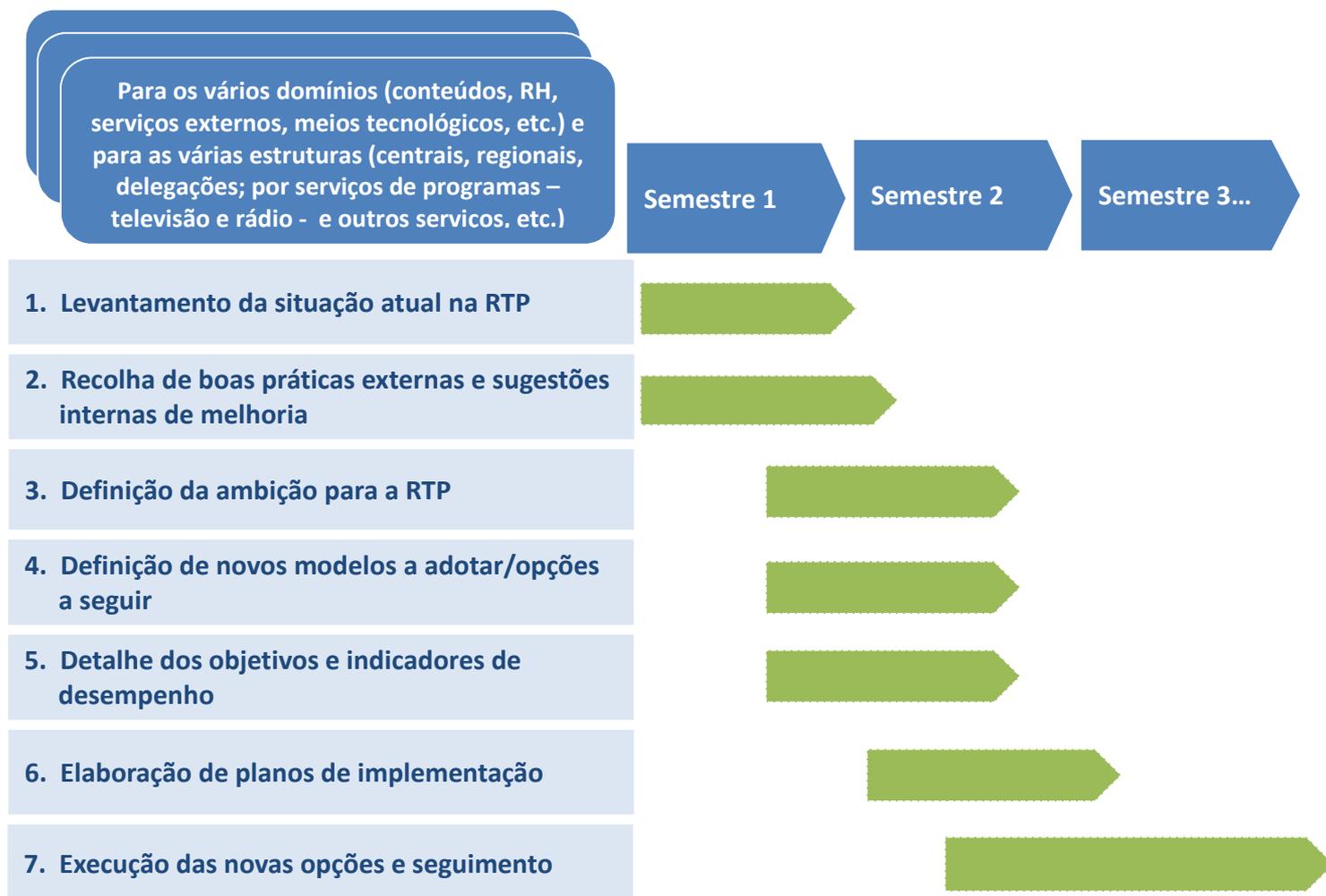
- Dotação dos recursos humanos adequados, com as competências críticas para a prestação de serviços de qualidade, bem dimensionados, motivados e orientados para uma lógica de excelência.
- Adoção de boas práticas em termos de contratações externas, garantindo compras eficientes, processos negociais exemplares e a obtenção do melhor “value for the money” para a RTP.
- Adequação da estrutura, dos meios e do modelo organizativo/funcional da RTP ao paradigma de um operador audiovisual moderno, ágil, eficaz.

Linhas de ação

(Ilustrativas e não exaustivas)

- Análise das políticas de pessoal, dos constrangimentos aplicáveis como empresa pública e definição de políticas de promoção do mérito e gestão de carreiras.
- Levantamento das situações de insuficiências/sobredimensionamento de pessoal e competências, área a área; definição e execução de um programa para suprir as falhas e resolver os excessos.
- Identificação da contribuição das várias estruturas de produção (centrais, regionais e delegações) e definição de modelos geradores de valor acrescentado, garantindo o aproveitamento efetivo das capacidades de produção do centro do Norte.
- Levantamento dos encargos com serviços externos, detalhe das rúbricas e seu impacto, validação dos processos de decisão e de compras; identificação de oportunidades para otimização e negociação.
- Identificação dos meios técnicos disponíveis, graus de utilização e adequação; definição decorrente de políticas de investimento ou ajustamento da capacidade, tanto quantitativo como qualitativo.
- Exploração de oportunidades de desenvolvimento de sinergias entre as várias estruturas e áreas funcionais da empresa.
- Levantamento das tendências e necessidades em termos tecnológicos da RTP num contexto de evolução sectorial e de vontade de afirmação no domínio dos novos média; desenvolvimento de um plano de ação.

8. Calendarização / Programação indicativa do processo de transformação



Nota: Planeamento genérico, independentemente de se conseguirem alguns “quick wins” em áreas/situações específicas

9. Conclusão: posicionamento futuro e eixos da mudança

Operador de serviço público diferenciador	Eficiência empresarial
<ul style="list-style-type: none">• Política de conteúdos diferenciada dos operadores privados.• Cânon de serviço público, oferta de qualidade e promoção da criatividade nacional.• Inovação e aposta nos novos média e novas plataformas, assegurando a relevância num envolvimento de forte mudança sectorial e dos hábitos dos cidadãos.• Papel mobilizador e compromissos ativos no sector audiovisual.	<ul style="list-style-type: none">• Equilíbrio económico, com custos operacionais ajustados às receitas.• Iniciativas permanentes de ganhos de eficiência e aumento de produtividade.• Cultura de desempenho, atração/desenvolvimento de competências e processos adequados.• Estabilização e credibilização do modelo financeiro.• Consolidação do novo modelo de governo.