



RÁDIO E TELEVISÃO DE PORTUGAL
CONSELHO GERAL INDEPENDENTE

O Conselho Geral Independente torna públicas as Linhas de Orientação Estratégica a que deverá subordinar-se o Projeto Estratégico a apresentar pelo Conselho de Administração da RTP a ser indigitado para o período 2024-2026.



**RÁDIO E TELEVISÃO DE PORTUGAL
CONSELHO GERAL INDEPENDENTE**

**LINHAS DE ORIENTAÇÃO ESTRATÉGICA
2024-2026**



**RÁDIO E TELEVISÃO DE PORTUGAL
CONSELHO GERAL INDEPENDENTE**

1. Nota introdutória

2. Aspetos gerais

3. Desafios da Era Digital

4. Linhas Estratégicas

4.1 Uma empresa que defende o rigor informativo como referencial de qualidade, de confiança, de pluralismo, de inclusão e de inovação

4.2 Uma empresa que promove a difusão e produção de conteúdos originais e de qualidade para todos os públicos

4.3 Uma empresa que aposta no desenvolvimento das plataformas digitais

4.4 Uma empresa que fomenta a literacia mediática, a formação crítica e o acesso ao conhecimento

4.5 Uma empresa próxima de todos os cidadãos e aberta à sociedade e ao mundo

4.6 Uma empresa com gestão responsável orientada para os objetivos do serviço público

5. Nota final



RÁDIO E TELEVISÃO DE PORTUGAL
CONSELHO GERAL INDEPENDENTE

1. Nota introdutória

As presentes Linhas de Orientação Estratégica decorrem dos artigos 8.º e 11.º dos Estatutos da Rádio e Televisão de Portugal, S.A. (doravante designada por RTP), publicados em anexo à Lei n.º 39/2014, de 9 de julho. Estipula-se aí que cabe ao Conselho Geral Independente (doravante designado por CGI) definir e divulgar publicamente as linhas orientadoras para a RTP, às quais se subordina o processo de escolha do Conselho de Administração de acordo com um projeto estratégico para a sociedade proposto por este.

Por força da legislação em vigor, compete ao CGI velar pelo cumprimento das obrigações de serviço público contidas na lei e no Contrato de Concessão do Serviço Público de Rádio e Televisão (CCSPRT), num contexto de estabilidade institucional e de independência perante o Governo e a Administração, assim como face a interesses políticos e económicos.

2. Aspetos gerais

Na generalidade dos países da União Europeia, tem prevalecido a orientação de que o Estado deve assumir a responsabilidade por um serviço público de média independente que satisfaça necessidades democráticas, sociais e culturais, e garanta a qualidade e a diversidade da oferta, procurando a inclusão de todos os segmentos populacionais e explorando novos formatos e novas linguagens.

Nas democracias pluralistas, os Estados têm responsabilidades concretas em matéria de direitos informativos e culturais dos cidadãos. Vivemos um tempo de grande mudança de paradigmas, num contexto de grande instabilidade e incerteza, o que implica novas responsabilidades para o serviço público de média enquanto veículo gerador de confiança nos cidadãos. É neste quadro que a RTP deve garantir o acesso de todos a uma informação rigorosa e independente e de confiança, bem como a uma oferta cultural, formativa e de entretenimento, diversa, rica e diferenciada.

Na Resolução do Parlamento Europeu de 21 de maio de 2013 sobre a Carta dos Direitos Fundamentais da União Europeia, a propósito da liberdade nos meios de comunicação social, é salientada a relevância de um financiamento adequado, proporcionado e estável para garantir a independência política e económica dos meios de comunicação social de serviço público, de modo a que possam cumprir plenamente a sua missão, acompanhando os novos tempos do digital, das novas tecnologias, da inteligência artificial, de uma presença ativa nas redes sociais e de novos paradigmas de comunicação.

O serviço público de rádio, televisão e serviços digitais deve mobilizar públicos diversificados e diferentes gerações, entender as audiências e as suas necessidades, investir na monitorização das alterações do panorama mediático, sendo seu primeiro objetivo a qualidade dos serviços. Numa perspetiva de constante atualização, o seu propósito permanente, nomeadamente nos serviços de programas dirigidos ao grande público, deverá ser o de constituir uma referência na rádio, televisão e serviços digitais.

A RTP deve ser o primeiro e o mais criativo produtor de conteúdos audiovisuais em língua portuguesa e assumir riscos através do desenvolvimento de novos formatos para a valorização da oferta de conteúdo original.

A RTP deve fornecer conteúdo relevante, confiável, isento e independente para ajudar os cidadãos a compreender e interagir com o mundo, garantindo o pluralismo de expressão política e cultural, e dedicar especial atenção à proteção das minorias. Deve, por vários modos, contribuir para o desenvolvimento de uma cidadania ativa, nomeadamente promovendo o conhecimento e a literacia mediática, defendendo e fomentando a cultura, afirmando o rigor na utilização da língua portuguesa, dando expressão à identidade



RÁDIO E TELEVISÃO DE PORTUGAL
CONSELHO GERAL INDEPENDENTE

nacional, bem como dos direitos fundamentais de todos, em particular das crianças, dos jovens, dos idosos e das pessoas com necessidades especiais.

A RTP tem uma particular incumbência de desenvolver as indústrias culturais e criativas, que vai para além das suas obrigações legais de investimento em produção audiovisual e cinematográfica independente, incentivando a criação local diversificada, a qualidade e a diversidade da produção, assim como a dinâmica de criação de talentos.

A RTP deve ter uma notória preocupação com o desenvolvimento de uma sociedade sustentável.

Tal como preveem a lei e o CCSPRT, a RTP deve garantir que todos os portugueses acedam em boas condições às emissões dos serviços de programas de rádio e de televisão e de serviços digitais, em todas as regiões do país e no estrangeiro, e fazer com que, tendencial e progressivamente, todos possam aceder livremente aos respetivos conteúdos.

Cada vez mais, o acesso depende de uma melhor oferta dos serviços audiovisuais em linha e, por isso, a RTP deve desenvolver fortemente uma aposta inovadora nas respetivas plataformas.

Incumbe ao Estado assegurar o financiamento do serviço público de rádio, televisão e serviços digitais, de forma previsível, devendo ser consagrados à RTP procedimentos automáticos de atualização efetiva do financiamento próprio, pela CAV e/ou por outros instrumentos a definir, bem como ser-lhe permitido procurar obter, nas condições do mercado e concorrenciais, outras fontes de financiamento.

Ainda que o atraso na revisão do CCSPRT não permita o desenvolvimento mais aprofundado e atualizado destas Linhas de Orientação Estratégica à luz das transformações aceleradas que o panorama audiovisual tem vindo a sofrer, o certo é que será necessário assegurar um Serviço Público de Média Global, prestado pela RTP, cada vez mais flexível, com melhores serviços e com uma gestão mais eficiente dos seus gastos.

Em síntese, para o triénio 2024-2026, a RTP deve integrar um conjunto de sinergias que lhe permitam adequar-se a novos públicos e consumos, assumindo como objetivos especiais a inovação e o desenvolvimento tecnológico, designadamente na área digital, e a promoção da literacia mediática, dando particular atenção à formação e sedimentação do espírito crítico.

3. Desafios da Era Digital

A revolução digital está a abalar o paradigma dos meios de comunicação social. Este espaço muda de dimensão, os atores tornam-se globais, a cadeia de valor transforma-se. O cidadão descobre e apropria-se de novos usos, novos formatos, novas formas de partilha, novos acessos a conteúdos audiovisuais e informativos. O consumo audiovisual está a aumentar e a fragmentar-se, e é preciso notar que os meios de comunicação social já não alcançam toda a sociedade. O serviço público de média tem o dever de adaptar-se e evoluir para apoiar uma sociedade em mudança, partilhar os seus valores com todos e cumprir as suas missões num mundo híbrido, linear e não linear, físico e virtual. O serviço público de média deve ter a obrigação de criar valor para a sociedade, representando as novas plataformas digitais um papel fundamental nas escolhas que devem ser feitas na oferta de conteúdos, aproveitando também as sinergias entre a distribuição tradicional linear e não linear.

Para o serviço público de média, a transformação digital refere-se, antes de mais, à mudança de um modelo de difusão tradicional para um modelo de fornecimento de conteúdos e serviços digitais multiplataformas.

Esta “transformação” exige uma nova cultura que adote práticas, processos e tecnologias digitais para impulsionar a mudança organizacional e proporcionar ganhos abrangentes e sustentáveis no desempenho empresarial.



RÁDIO E TELEVISÃO DE PORTUGAL
CONSELHO GERAL INDEPENDENTE

Implica mudar a forma como se entrega valor acrescentado aos diferentes públicos, como o trabalho é feito, como os dados obtidos conduzem à ação, como as pessoas estão organizadas, criando uma cultura de aprendizagem, crescimento e melhoria contínuos. Em suma, significa alinhar a organização com o futuro do trabalho.

O digital é simplesmente o mundo em que vivemos. É indispensável, por isso, dedicar-lhe uma nova e urgente prioridade.

4. Linhas Estratégicas

4.1 Uma empresa que defende o rigor informativo como referencial de qualidade, de confiança, de pluralismo, de inclusão e de inovação

A democracia pressupõe a existência de informação livre, rigorosa e plural. Enquanto serviço público, a RTP tem responsabilidades acrescidas, cabendo-lhe garantir que os cidadãos têm informação acessível e de qualidade que lhes permita compreender o país e o mundo e exercer os seus direitos fundamentais. Nesta linha, a RTP deve:

- a) Assegurar uma informação independente de todo o tipo de poderes e assente numa pluralidade de perspetivas, de temáticas e de géneros, tendo como base critérios editoriais rigorosos e eticamente irrepreensíveis, sem concessões ao sensacionalismo e garantindo a verificação e validação dos factos e o estrito cumprimento do Guia Ético e Editorial da empresa;
- b) Desenvolver uma estratégia para melhor dar a conhecer o país e as suas regiões, incluindo a designada “informação de proximidade”, reforçando a informação local e regional, e procedendo ao aproveitamento ótimo dos centros de produção regional, da rede de correspondentes e das delegações;
- c) Desenvolver um jornalismo de investigação pautado por um forte sentido de responsabilidade ética e deontológica;
- d) Desenvolver programas de debate de ideias e de problemas económicos, sociais, culturais e políticos da comunidade, não dependentes da agenda mediática envolvente e dando espaço a uma informação mais ampla;
- e) Desenvolver uma informação diária mais ágil, mais completa, mais contextual e capaz de reagir rápida e atempadamente a todas as situações excecionais, incluindo catástrofes, em qualquer parte do país e do mundo;
- f) Reestruturar o formato de programas de informação diária e não-diária, em que, não obstante o nível de qualidade atingido, se reconheça cada vez mais uma capacidade de inovação e rejuvenescimento diferenciadora de quadros mais sensacionalistas;
- g) Desenvolver na informação televisiva os conteúdos não diários e os documentários;
- h) Desenvolver a identidade da RTP3, sublinhando o seu carácter eminentemente informativo e capaz de assegurar uma reação ágil aos acontecimentos, com maior proximidade e mais informação local e regional;
- i) Repensar e reconfigurar organizacionalmente os modelos e estruturas de trabalho na informação, de modo a desenvolver sinergias e a potenciar os talentos de todos os profissionais que trabalham para os serviços de programas de rádio, de televisão e audiovisual em linha;
- j) Tornar funcionalmente clara a estrutura hierárquica da informação na rádio e na televisão e as respetivas responsabilidades;



RÁDIO E TELEVISÃO DE PORTUGAL
CONSELHO GERAL INDEPENDENTE

- k) Considerar as profundas mudanças que o meio radiofónico enfrenta: alterações no tipo de utilização que é feita pelos ouvintes (declínio da audiência da rádio, crescimento das plataformas de *streaming* de áudio, aumento da frequência nas redes sociais), novos vetores de transmissão (desenvolvimento de equipamentos conectados), surgimento de novos editores e novos formatos;
- l) Introduzir mais *podcasts* na informação radiofónica e investir em novas funcionalidades em linha e no lançamento de novos conteúdos e formatos, garantindo ao mesmo tempo maior presença nas redes sociais e junto dos jovens;
- m) Desenvolver conteúdos de informação tendo em conta que esta compreende a produção de conteúdos específicos para televisão, rádio e diferentes plataformas digitais, incluindo as redes sociais, devendo ser elevada a área de informação digital para um nível de destaque semelhante à informação televisiva e à radiofónica;
- n) Promover o debate plural de ideias, de paradigmas culturais e de estratégias de vida e de política, convidando pensadores e pessoas de referência em várias áreas, reduzindo o recurso ao comentário;
- o) Desenvolver grandes temas informativos transversais e articulados nas diferentes plataformas de rádio, televisão e plataformas digitais;
- p) Desenvolver mecanismos sistemáticos de verificação de informação no combate às diferentes manipulações informativas, nomeadamente a desinformação e a criação de vídeos e áudios falsos por meio de inteligência artificial (*deepfake*);
- q) Atualizar a imagem dos estúdios de informação televisiva.

4.2 Uma empresa que promove a difusão e produção de conteúdos originais e de qualidade, para todos os públicos

A RTP tem um papel de grande relevância no sistema audiovisual nacional, que se pauta por uma grande escassez de meios e de recursos financeiros. Enquanto responsável pela prestação do serviço público de média, a RTP deve ser uma empresa criativa, ter um papel ativo no desenvolvimento de conteúdos nos vários serviços de programas e plataformas digitais, bem como no desenvolvimento global da produção independente no país. Assim, cabe à RTP:

- a) Estimular a produção interna de conteúdos que possam servir de referência de qualidade;
- b) Promover programas infantis a pensar no uso da língua portuguesa;
- c) Defender a língua portuguesa e a produção de conteúdos para a diáspora;
- d) Desenvolver a emissão de conteúdos de ficção de qualidade e independentes e, se possível, ir para além das quotas obrigatórias, assegurando uma efetiva diversidade de fornecedores e de géneros programáticos e um apoio efetivo aos artistas e criadores portugueses;
- e) Aumentar a colaboração com o ICA (Instituto do Cinema e do Audiovisual) e as OTT's (*Over-the-top*);
- f) Fomentar mais e melhor produção audiovisual, com a parceria de produtoras, tendo em perspetiva a sua venda para outros serviços de programas e plataformas, nacionais e internacionais;
- g) Reintroduzir a exibição de artes performativas (dança, teatro, ópera) de produção nacional com recurso a parcerias, assim como no âmbito da cinematografia portuguesa, mas também europeia e asiática, valorizando o papel da RTP2 na defesa do serviço público de média;
- h) Melhorar a perfilagem e segmentação dos conteúdos dos serviços de programas (ex.: infantis, cultura, desporto, etc.);



RÁDIO E TELEVISÃO DE PORTUGAL
CONSELHO GERAL INDEPENDENTE

- i) Fomentar a divulgação de programas de humor/sátira/cartoon;
- j) Desenvolver uma política integrada de disponibilização de conteúdos de rádio e televisão na Internet, mas também com *sites* próprios para cada um dos seus serviços de programas;
- k) Valorizar as potencialidades do Centro de Produção do Norte (CPN), capazes de colocar nas redes de difusão nacionais e internacionais da RTP conteúdos de qualidade portadores de uma visão própria, além de assegurar, nos termos contratuais, a base de um dos serviços de programas, a RTP2;
- l) Valorizar o papel dos conteúdos de Arquivo enquanto parte integrante da remodelação e modernização da RTP2, RTP3, RTP Memória e Antena3, assim como a necessidade de uma ponderação sobre a futura oferta de serviços de programas de televisão e rádio;
- m) Tornar os serviços de programas mais relevantes para um maior e mais diversificado número de cidadãos em Portugal e no estrangeiro, aumentando a disponibilização de legendagem e estabelecendo iniciativas e metas para o incremento da diversidade e qualidade da programação;
- n) Fazer uma mais eficaz promoção dos programas, em especial filmes, telefilmes ou séries coproduzidas;
- o) Reforçar e rejuvenescer a identidade própria dos conteúdos de cada um dos serviços de programas de rádio e de televisão, de modo a responder mais adequadamente aos seus públicos-alvo, e melhorar as condições para a sua promoção ser mais eficaz;
- p) Aumentar a cooperação entre a rádio, televisão e serviços digitais, com mais programas comuns e partilha de meios técnicos e recursos humanos;
- q) Promover mais protocolos com entidades públicas e privadas para dar voz a instrumentos de política nacional, como sejam o plano nacional de leitura ou o combate às discriminações;
- r) Promover a coerência das grelhas dos diferentes serviços de programas e aumentar o peso relativo de programas dos géneros Cultura e Conhecimento, Entretenimento, Juventude e Desportos (incluindo outras modalidades para além do futebol), contribuindo assim para a diversidade da programação (divertimento pedagógico e familiar, documentários sobre ambiente, natureza, vida animal, viagens, história, eventos culturais e desportivos, etc.), numa perspetiva de oferta claramente alternativa aos serviços de programas comerciais privados;
- s) Aumentar a operacionalidade e funcionalidade da RTP Play enquanto plataforma de futuro, conferindo-lhe mais visibilidade e relevância, assim como gerir de forma eficaz a presença da marca RTP nas redes sociais;
- t) Atendendo à relevância que o futebol assume hoje na sociedade portuguesa, promover um tratamento do tema que, assegurando uma cobertura adequada dos eventos da modalidade, contrarie, pela contenção e carácter pedagógico da programação, a potencialização de tensões e antagonismos na opinião pública;
- u) Promover a defesa da natureza, do bem-estar animal, do equilíbrio entre os humanos e outros seres vivos e a sustentabilidade ambiental;
- v) Fortalecer sinergias entre os atores de inovação na criação de novos formatos, tanto ao nível da produção interna como da produção externa;
- x) Desenvolver o perfil dos serviços de programas de rádio e televisão, e novas plataformas, tendo em conta a diversidade dos públicos e as respetivas necessidades e especificidades;



RÁDIO E TELEVISÃO DE PORTUGAL
CONSELHO GERAL INDEPENDENTE

y) Aumentar a inovação nos arquivos audiovisuais, desenvolvendo motores de busca mais intuitivos e a criação de dossiers temáticos (ex.: conteúdos documentais sobre diferentes regiões do país, grandes figuras da sociedade, etc.).

4.3 Uma empresa que aposta no desenvolvimento das plataformas digitais

O panorama mediático é caracterizado pela convergência digital, por uma acentuada proliferação dos modos de distribuição dos conteúdos, nomeadamente móveis e redes sociais, e de novas experiências com os utilizadores, onde cada vez mais o público de todas as idades consome conteúdos através das plataformas digitais. Neste quadro, a RTP deve:

a) Repensar a estrutura organizativa e o organograma da empresa tendo em consideração a necessidade de definir e desenvolver uma arquitetura tecnológica consistente no apoio a uma estratégia digital e editorial de desenvolvimento de conteúdos audiovisuais em linha, nomeadamente na informação e na ficção;

b) Desenvolver um modelo de organização tendo por base uma segmentação estratégica para a promoção e uso eficiente dos conteúdos e proceder à sistematização de processos de classificação/descrição/catalogação (*metadata*) que permitam uma gestão sistémica, coerente e uniforme, numa lógica multiplataforma (transversal) e integrada de resultados pretendidos para cada conteúdo/segmento;

c) Definir objetivos para cada conteúdo com base nos segmentos considerados prioritários (serviços de programas, linear/não-linear, mercado/geografia, plataforma/distribuidor, público-alvo/audiência, perfis de utilizador, etc.) por forma a permitir a análise de desempenho por conteúdo, mas também responder a necessidades de eficiência na comunicação e promoção adequada aos objetivos de cada segmento;

d) Avaliar o nível de interatividade numa lógica de gestão da relação com os cidadãos adaptando métricas qualitativas de desempenho associadas a consumo (audiências), perfis de utilizadores, etc., que permitam a análise e desenvolvimento de novos conteúdos (economias de gama/escala) mas também a análise do impacto/contribuição de cada conteúdo em cada um dos segmentos;

e) Desenvolver um Sistema de Informação de Gestão de suporte à estratégia (métricas quantitativas, financeiras – volume/valor/contribuição), entre outras, da gestão de direitos (DRM), que possa ser gerido em função dos recursos disponíveis, permitindo estabelecer prioridades na gestão dos mesmos tendo por base o compromisso custo-benefício do conteúdo definido para cada segmento;

f) Aprofundar as experiências de convergência de conteúdos entre a rádio, a televisão e o audiovisual em linha, de modo a consolidar uma base de competências e de recursos que beneficie todas as plataformas de distribuição e enriqueça a prestação do serviço público de média;

g) Procurar novas sinergias entre rádio, televisão e serviços digitais em linha, salvaguardando as linguagens próprias e as especificidades de cada um destes meios, num quadro de efetiva colaboração e complementaridade;

h) Desenvolver um plano para as plataformas digitais e de serviços não lineares que potencie a conquista de novos públicos, designadamente os infantojuvenis, com a aposta em formatos que vivam da complementaridade de meios e que fomentem a sua existência autónoma no novo ecossistema, tais como a produção de *podcasts*, a produção de segmentos de vídeo para redes sociais, entre outros;

i) Ser relevante para todas as faixas etárias, com especial atenção aos mais jovens e idosos, desenvolvendo parcerias com outros operadores nacionais e internacionais;

j) Desenvolver a RTP Palco e aumentar os conteúdos de natureza mais local e regional;



RÁDIO E TELEVISÃO DE PORTUGAL
CONSELHO GERAL INDEPENDENTE

- k) Desenvolver uma nova cultura de comunicação com os públicos, utilizando mais as redes sociais, *big data*, inteligência artificial, etc.;
- l) Desenvolver uma política consistente de formação e de recrutamento de recursos humanos, assim como novos modelos de aprendizagem interna, que correspondam às necessidades de modernização da RTP;
- m) Investir mais significativamente na formação contínua, com especial atenção às novas valências, desenvolvida de acordo com as necessidades da empresa, para fortalecimento das competências técnicas e editoriais, designadamente para gestores e produtores de conteúdos para as redes sociais, jornalistas infográficos, jornalistas de dados, produtores de vídeo para plataformas digitais, especialistas em difusão de informação e em visual radio, *designers*, programadores, etc.;
- n) Dinamizar a formação e a academia RTP com parcerias tecnológicas e universitárias, designadamente na área dos novos serviços digitais e da inteligência artificial;
- o) Desenvolver no campo da inteligência artificial e de acordo com as necessidades e compatibilidades dos valores de serviço público de média, com transparência e controlo humano, oportunidades e experiências em diferentes áreas da empresa, como por exemplo no jornalismo, na distribuição e recomendação de consumos de conteúdos, assim como no desenvolvimento de ferramentas para aumentar a quantidade e qualidade dos conteúdos acessíveis;
- p) Desenvolver um plano de investimento tecnológico e de recursos humanos adaptado ao ambiente de transformação digital, garantindo a existência de plataformas robustas, capazes de satisfazer as necessidades dos diversos públicos;
- q) Melhorar a redação multimédia e a informação em linha, com a criação de nova estrutura de informação horizontal de rádio e televisão;
- r) Apostar numa transformação profunda da empresa que responda cada vez mais não apenas aos desafios do linear, mas também do não linear, aumentando a agilidade e a inovação.

4.4 Uma empresa que fomenta a literacia mediática, a formação crítica e o acesso ao conhecimento

Com a experiência acumulada que hoje dispõe, a RTP tem condições para potenciar estrategicamente as diversas iniciativas em matéria de formação de públicos, educação para a cidadania e educação para os média, visando todas as gerações incluindo as mais jovens. A RTP deve:

- a) Implementar e desenvolver o plano de ação para promoção da literacia mediática, em formatos acessíveis e adaptados a pessoas com necessidades especiais, incluindo em língua gestual portuguesa e legendagem, em parceria com outros atores relevantes neste domínio, incluindo a produção e difusão de conteúdos sobre a matéria;
- b) Promover iniciativas de literacia mediática que permitam a todos os cidadãos desenvolver capacidades para usar criativamente os média para expressar ideias, obter informações e opiniões, identificar conteúdos e serviços mediáticos que possam ser indesejados, ofensivos ou prejudiciais, fazer um uso eficaz dos média no exercício dos seus direitos democráticos e responsabilidades cívicas e desenvolver o pensamento crítico necessário para emitir juízos, analisar realidades complexas e reconhecer a diferença entre factos e opiniões;
- c) Criar uma área na RTP que garanta a promoção e desenvolvimento das competências compreendidas na literacia mediática, assegurando que atue de forma transversal às diferentes direções, garantindo a presença de conteúdos em todos os serviços de programas de rádio, televisão, plataformas digitais e redes sociais;



RÁDIO E TELEVISÃO DE PORTUGAL
CONSELHO GERAL INDEPENDENTE

- d) Promover de forma apelativa e em graus de complexidade diferenciados o interesse e o desenvolvimento educativo, científico, histórico e cultural dos cidadãos nos diversos campos do saber, com conteúdos pedagógicos adaptados a diferentes escalões de idade, incluindo a formação de adultos;
- e) Promover a educação para todos.

4.5 Uma empresa próxima de todos os cidadãos e aberta à sociedade e ao mundo

A RTP precisa de estar próxima dos cidadãos e de comunicar bem com o país e com o mundo. O serviço público de média precisa que os cidadãos compreendam a sua relevância social no quadro da defesa dos valores democráticos e humanistas que tem obrigação de promover. Nesta linha de orientação, a RTP deve:

- a) Desenvolver uma estratégia integrada que, não descurando os grandes públicos, comunique com todos os públicos específicos, nomeadamente os infantis e juvenis, os portugueses espalhados pelo mundo, as comunidades de língua portuguesa, as minorias a viver em Portugal, e os públicos interessados em arte e cultura, ciência, conhecimento e novas tecnologias, desporto, etc.;
- b) Desenvolver uma nova perspetiva de investimento tecnológico, com compra de equipamento de custos mais acessíveis, mas que permita cobertura facilitada nas reportagens de informação;
- c) Desenvolver mais eficazes e criativas estratégias de marketing e de divulgação de conteúdos;
- d) Investir no conhecimento dos públicos permitindo obter informação qualitativa, aumentando o conhecimento dos seus comportamentos e das suas preferências, determinante para a definição dos conteúdos que integram a oferta do serviço público de média e de uma estratégia editorial multiplataforma que consiga alcançar todos os cidadãos;
- e) Promover a dignidade e os direitos das pessoas com necessidades especiais, nomeadamente cumprindo com rigor os planos plurianuais definidos pela Entidade Reguladora para a Comunicação Social relativamente às obrigações de legendagem, língua gestual portuguesa e audiodescrição;
- f) Ser mais inclusiva, com preocupações acrescidas com as necessidades especiais e as comunidades de emigrantes;
- g) Promover a igualdade de género e a representação plural da comunidade, na sua diversidade étnica, religiosa, social e cultural;
- h) Definir uma política de transparência e de informação sobre a atividade da RTP;
- i) Desenvolver os mecanismos necessários à facilitação dos contactos dos cidadãos com a RTP, bem como à constante melhoria da capacidade de resposta aos pedidos de informação, reclamações, queixas e sugestões;
- j) Incentivar a reestruturação, relançamento e renovação dos serviços de programas regionais, nomeadamente da RTP Madeira e RTP Açores, que devem desenvolver mais uma estratégia que permita a oferta de conteúdos informativos de proximidade nas emissões lineares e não lineares de rádio e televisão, possibilitando a sua difusão a nível nacional e internacional;
- k) Oferecer às comunidades de língua portuguesa uma programação mais rica em informação, desporto, cultura, artes e questões sociais;
- l) Desenvolver iniciativas que promovam a dimensão estratégica dos serviços de programas internacionais de rádio e de televisão, com incidência na sua expressão institucional, na política de proximidade, na



RÁDIO E TELEVISÃO DE PORTUGAL
CONSELHO GERAL INDEPENDENTE

expressão cultural em língua portuguesa, numa maior inclusão das comunidades de origem lusófona e numa estratégia assente na extensão das políticas públicas;

m) Criar um Catálogo de Programas de produção própria para uso das rádios locais em Portugal e nas rádios de língua portuguesa, quer nos países africanos de língua portuguesa, quer nas comunidades portuguesas no mundo, promovendo-o através dos serviços de programas internacionais da rádio e da televisão;

n) Investir em coproduções internacionais, e mais especificamente com os países de língua portuguesa, em busca de novas linhas de financiamento e candidaturas a fundos externos, bem como numa maior divulgação e comercialização de novos conteúdos;

o) Valorizar e assegurar a manutenção, o tratamento e a disponibilização ao público, em boas condições, dos arquivos sonoros e audiovisuais, facilitando o acesso a entidades do sector académico e cultural;

p) Desenvolver as condições de acesso do público à coleção museológica da empresa, quer fisicamente, quer, sobretudo, de modo digital através do museu virtual, estabelecendo, caso se justifique, parcerias com entidades do sector cultural, investigação e ensino;

q) Prosseguir e completar os estudos sobre a qualidade com que chegam às casas dos portugueses as emissões dos vários serviços de programas de rádio bem como de televisão, em particular através da rede de TDT (Televisão Digital Terrestre), onde a RTP tem assumido um particular papel na oferta gratuita de serviços de programas;

r) Desenvolver um barómetro de qualidade, credibilidade e notoriedade para a RTP, realizando regularmente estudos sobre o serviço público de média que permitam à empresa conhecer melhor os seus públicos e as novas tendências nos consumos de média e compreender como o público avalia o desempenho da RTP quanto aos princípios e obrigações do serviço público;

s) Valorizar o papel e o desempenho dos provedores do ouvinte e do telespectador, reconhecendo-lhes a missão relevante que têm como expressão das formas de autorregulação da empresa, assegurando que lhes são garantidas as condições adequadas para que possam exercer um magistério influente e explorando a possibilidade de criação de projetos em conjunto com ambos os provedores;

t) Desenvolver a cooperação com os PALOPS e com os operadores de comunicação social locais e regionais em Portugal;

u) Aumentar espaço de cooperação com outras empresas públicas de média na Europa;

v) Aumentar a cooperação com os operadores privados na partilha de meios técnicos, permitindo ganhos de eficiência empresarial;

x) Desenvolver um modelo de acompanhamento que promova o incremento de interações com o Conselho de Opinião.

4.6 Uma empresa com gestão responsável orientada para os objetivos do serviço público

A RTP, enquanto entidade prestadora de um serviço público de rádio, televisão e multimédia dirigido a todos os cidadãos, cuida não apenas da aposta na qualidade dos conteúdos, mas também dos processos, traduzidos numa ética empresarial claramente assumida, na transparência dos atos e na relação com a cidadania. A RTP deve ter capacidade para desenvolver uma reflexão ética sistemática sobre os seus procedimentos e para implementar os seus códigos de conduta. Assim, a gestão da RTP deve:

a) Fazer da RTP uma organização moderna, responsável, eficaz, rigorosa na gestão e útil à sociedade, no atual quadro de financiamento, racionalizando gastos e aumentando a transparência, atenta às melhores



RÁDIO E TELEVISÃO DE PORTUGAL
CONSELHO GERAL INDEPENDENTE

práticas do mercado, nomeadamente das suas congéneres da European Broadcasting Union (EBU), aberta aos novos desafios estratégicos do serviço público de média e disponível para, através de consultadoria externa especializada, acelerar o seu processo de mudança;

b) Desenvolver metas e indicadores para monitorizar e avaliar o cumprimento de todas as obrigações de serviço público, tal como preconizado pela EBU, tendo em consideração a experiência internacional de outros operadores de serviço público, bem como procedimentos regulares de monitorização e prestação de contas, assegurando a sua disponibilização pública permanente;

c) Desenvolver um sistema de gestão que garanta o seu efetivo controlo, permita a imputação de custos e possibilite, de um modo integrado e mais eficaz, recolher, sistematizar e organizar o reporte de informação no interior da RTP e às diversas entidades perante as quais a empresa responde;

d) Repensar a estrutura organizativa da empresa, tendo em consideração a necessidade de dar suporte a uma estratégia articulada que se pretende transversal, tornando-a menos dependente da especialização funcional (fragmentação), da compartimentalização autónoma de funções, caminhando para uma organização orientada por projetos e para os processos;

e) Repensar a organização do trabalho no sentido da criação de unidades/projetos multidisciplinares, transversais, orientadas para o cumprimento dos objetivos nos vários segmentos das obrigações de serviço público;

f) Promover ganhos de eficiência mediante centralização de toda a distribuição de conteúdos para as diferentes plataformas, minimizando custos de integração (dispersão de recursos e de objetivos) e de coordenação, deslocando a ênfase da obtenção de resultados funcionais para a consecução de resultados globais;

g) Repensar a Cultura Organizacional como elemento estratégico da empresa, fundada numa base ética sólida, de valores e normas percebidos pelas pessoas em sintonia com os valores e normas declarados pela empresa, cujas práticas de gestão sejam suscetíveis de gerar motivação, satisfação e alinhamento com a estratégia;

h) Identificar áreas e sectores de carência e outros desequilíbrios existentes no plano dos recursos humanos e técnicos, tendo em conta as missões e os compromissos da empresa e as perspetivas e cenários de desenvolvimento;

i) Reconhecer a capacidade e o conhecimento dos colaboradores da RTP colocando-os como os principais atores da transformação da empresa;

j) Dar atenção prioritária à gestão dos recursos humanos e particularmente às capacidades e orçamentos atribuídos à formação, com destaque para indivíduos no exercício da liderança participativa, no apoio à transformação e gestão de projetos, no desenvolvimento de competências e no desenvolvimento de uma cultura digital para todos e cada um;

k) Desenvolver uma política de tolerância zero em termos de respeito e luta contra todas as formas de assédio e discriminação;

l) Desenvolver uma política de recrutamento e promoção destinada a alcançar paridade de género nas equipas e na gestão;

m) Estabelecer procedimentos de recrutamento e promoção transparentes e abertos para funções de gestão e políticas internas de desenvolvimento de carreira;



RÁDIO E TELEVISÃO DE PORTUGAL
CONSELHO GERAL INDEPENDENTE

- n) Desenvolver uma política de investimento tendo em conta a atualização tecnológica e o rejuvenescimento dos recursos humanos;
- o) Definir, assumir e pôr em prática uma ética de empresa, orientada para a prossecução do serviço público de média, tal como consta na lei, no Código de Ética e Conduta e no Contrato de Concessão;
- p) Assegurar um clima interno e externo de estabilidade, de reconhecimento e de mobilização da empresa, gerador das condições de concentração nas missões de serviço público que lhe são cometidas pelo Estado e exigidas pela sociedade;
- q) Criar condições para a motivação dos trabalhadores e colaboradores da empresa, a todos os níveis, através de mecanismos de auscultação e participação, assim como de um clima de transparência e de responsabilização, assente em boas práticas de comunicação e de informação;
- r) Desenvolver uma nova visão para a contratação de recursos humanos e gestão de contratações, de acordo com a agenda do trabalho digno, que define o conjunto de medidas que tem como objetivo melhorar as condições de trabalho e a conciliação entre a vida pessoal, familiar e profissional dos trabalhadores;
- s) Criar um índice de satisfação global dos trabalhadores, implementando um inquérito periódico que permita quantificar o nível de satisfação geral dos colaboradores;
- t) Melhorar a cultura interna da empresa e o incremento de uma política transparente de avaliação dos recursos humanos que permita premiar o mérito;
- u) Desenvolver a prática de avaliação em todos os sectores e a todos os níveis da empresa, com metas e resultados claramente definidos, quer do ponto de vista qualitativo quer quantitativo;
- v) Negociar os contratos de fornecimento de conteúdos de forma transparente, cumpridora da legislação em vigor e equilibrada quanto ao peso relativo dos diversos profissionais internos e externos à empresa, salvaguardando os interesses futuros da RTP;
- x) Manter e aperfeiçoar um processo de concursos de propostas de produção de conteúdos que seja claro, com regras de procedimento bem definidas, com critérios de avaliação explícitos e conhecidos por todos, com calendários realistas, visando o reforço da transparência e estimular o investimento dos produtores independentes.

5. Nota final

A RTP deve desenvolver uma estratégia centrada na qualidade dos conteúdos a que os cidadãos têm acesso e na relação com a sociedade e o mundo. A RTP, enquanto serviço público de média, tem de contribuir ativamente para a formação cultural e cívica dos portugueses e para a consolidação de uma sociedade livre, pluralista e democrática, nos termos previstos na lei e no Contrato de Concessão. Tem de induzir mudança pelo que faz e pelo modo como faz. Tem de assegurar continuidades, valorizando o seu património humano, técnico e documental, e, simultaneamente, promover a inovação, adaptando-se às novas realidades sociais, culturais e tecnológicas.

A RTP deve conferir prioridade ao seu processo de transformação digital, apostando num modelo de fornecimento de conteúdos e serviços digitais multiplataformas e no desenvolvimento de um projeto estratégico virado para a inovação, aberto à mudança e preocupado em responder aos desafios atuais e do futuro.

Estas linhas de orientação estratégica servem como referencial para o Conselho de Administração da RTP elaborar o Projeto Estratégico, ao qual caberá a definição de objetivos, sua delimitação temporal, linhas



RÁDIO E TELEVISÃO DE PORTUGAL
CONSELHO GERAL INDEPENDENTE

de ação, e a implementação de indicadores concretos e mensuráveis de gestão e desempenho da empresa.

O Projeto Estratégico deve ser elaborado no respeito pelo Contrato de Concessão do Serviço Público de Rádio e Televisão e pela legislação em vigor.

Conselho Geral Independente da Rádio e Televisão de Portugal, S.A.,

8 de fevereiro de 2024