

**AS MÃOS NO PRESENTE
OS OLHOS NO FUTURO**

**PROJETO ESTRATÉGICO RTP
2021-2023**

CONTEXTO PARA O SERVIÇO PÚBLICO DE MEDIA	3
PILARES ESTRATÉGICOS	5
1. <i>RIGOR, PLURALISMO E MODERNIDADE NA INFORMAÇÃO</i>	6
2. <i>MAIS QUALIDADE E INOVAÇÃO NOS CONTEÚDOS</i>	8
3. <i>ESTAR MAIS PERTO E SER MAIS RELEVANTE PARA TODOS OS PÚBLICOS</i>	10
4. <i>INVESTIR EM TECNOLOGIA DIGITAL MULTIPLATAFORMA</i>	12
5. <i>A ORGANIZAÇÃO EM SINTONIA COM A ATUALIDADE</i>	13
PRINCIPAIS AÇÕES	16

CONTEXTO PARA O SERVIÇO PÚBLICO DE *MEDIA*

As obrigações do Serviço Público de *Media*

A RTP tem como missão contribuir para a informação, formação e entretenimento do público, em acesso universal, promovendo a cidadania, o pluralismo, a diversidade, a difusão e promoção da ciência, da cultura e da língua, contribuindo para reforçar a identidade e constituindo fator de coesão.

Para o fazer de forma consistente e coerente, a organização deve estar alinhada e partilhar um conjunto de valores que sejam um referencial para a atuação de cada um. Os valores da RTP, alinhados com os definidos pela *European Broadcasting Union* (EBU) para o serviço público de *media*, são a Universalidade, a Independência, a Excelência, a Responsabilidade, a Diversidade e a Inovação.

Desta forma, a RTP oferece conteúdos de informação, formação e entretenimento para os vários segmentos e geografias, tanto em território nacional como nos diferentes continentes, e especificamente em África, possibilitando o seu acesso à diáspora e a todos os que falam português. Esta oferta de serviços de programas, através de várias plataformas, inclui oito canais de televisão (RTP1, RTP2, RTP3, RTP Memória, RTP Madeira, RTP Açores, RTP África e RTP Internacional), sete antenas de Rádio (Antena1, Antena2, Antena3, RDP Madeira, RDP Açores, RDP África e RDP Internacional), bem como a oferta digital multimédia através da RTP Play, onde se pode aceder, para além dos vários conteúdos de rádio e televisão, a conteúdos nativos digitais. Adicionalmente, também na plataforma digital, a RTP oferece várias aplicações e conteúdos especialmente vocacionados para a nova realidade de consumo de conteúdos na internet: RTP Notícias, RTP Arquivos, RTP Ensina, RTP Palco, RTP Arena, RTP Desporto, RTP Lab, RTP Zig Zag, para além de diversas Rádios Web temáticas.

Os principais desafios na realidade atual

Informação: num mundo em fragmentação acelerada e cada vez mais polarizado, a informação do serviço público de *media* tem de ser um garante de confiança, pois a sua independência, rigor e qualidade contribuem para construir uma sociedade mais informada, com mais participação cívica, mais respeito pelas diferenças e maior envolvimento nas grandes questões que moldarão a nossa civilização. Por outro lado, os conteúdos informativos manipulados ou falsos são um fenómeno em crescimento pelo que o aumento da literacia mediática é crítico para tornar os cidadãos mais conscientes, mais capazes de discernir e decidir por si próprios, mais aptos a intervirem civicamente e a participarem ativamente na vida política, económica, social e cultural da sociedade.

Jovens: manter relevância no futuro também passa por conquistar os públicos jovens. As mudanças de hábitos e gostos nos segmentos mais jovens processam-se a ritmos muito

acelerados, o que obriga as empresas de *media* a serem extremamente dinâmicas. Neste segmento, é particularmente relevante colocar no centro da estratégia e da atividade a inovação e experimentação no desenvolvimento de conteúdos distribuídos digitalmente, em multiplataforma.

Cultura: é no serviço público que tem de ser assumida a defesa e desenvolvimento da cultura e das indústrias criativas, em todas as suas formas, desde as mais sofisticadas às mais simples, nas mais diversas expressões, como o cinema, o teatro, a dança, a música, a literatura, a pintura, as artes plásticas e o património.

Proximidade: Portugal é um país de pequenas dimensões, mas com uma grande diversidade geográfica, histórica e cultural, à qual acrescem as implicações sociais e económicas resultantes do passado e da presença na União Europeia. Uma abordagem próxima destas diferentes realidades é fonte de diversidade, contribui para a coesão, para a cooperação e para a construção de uma visão identitária comum, pelo que se justifica a manutenção de uma rede alargada de delegações e correspondentes e o desenvolvimento de conteúdos específicos.

Inclusão, Diversidade, Igualdade: para ajudar a tornar a sociedade mais tolerante, inclusiva e aberta, o serviço público de *media* deve abordar os temas da diversidade, igualdade, multiculturalidade e do respeito pelas liberdades individuais. Deve procurar novos formatos, protagonistas e implementar as tecnologias e práticas que garantam o acesso universal e a representação de todos.

Consumo Digital: cumprir a missão do serviço público de *media*, de forma universal e para todos os públicos é cada vez mais difícil devido à crescente proliferação de formas de consumir os conteúdos. Do consumo linear passou-se a um consumo *à la carte*, em vários equipamentos, com ecrans de dimensões muito díspares e com inúmeros novos fornecedores.

As bases para cumprir as obrigações e enfrentar os desafios

Para responder de forma eficaz e eficiente aos grandes desafios que apresenta a comunicação social na sociedade atual, bem como os objetivos inerentes ao serviço público de *media*, torna-se crítico que a RTP tenha o enquadramento e ferramentas adequados.

A RTP terá que ter os meios técnicos adequados que lhe permitam produzir, emitir e distribuir televisão e rádio e digital com elevada qualidade, para recuperar de uma situação de obsolescência tecnológica significativa e capturar as novas oportunidades nas plataformas digitais. As respostas aos desafios de evolução passam também por ter recursos humanos motivados e envolvidos, com as competências adequadas às novas formas de trabalho, produção, emissão e distribuição de conteúdos em multiplataforma.

PILARES ESTRATÉGICOS

Dado o enquadramento atual do serviço público de *media*, definem-se os grandes desígnios estratégicos para 2021-2023, em cinco grandes pilares:

A RTP deverá:

distinguir-se pela **INFORMAÇÃO PLURAL E RIGOROSA**

e pela oferta de **CONTEÚDOS INOVADORES E DE QUALIDADE**

destinados a **TODOS OS PÚBLICOS**

através das **PLATAFORMAS TECNOLÓGICAS ADEQUADAS**

sendo uma **EMPRESA MODERNA E EFICIENTE**

De forma a concretizar os seus desígnios, ao longo do triénio 2021-2023, devem ser alcançados objetivos concretos, ao longo dos cinco pilares estratégicos:

INFORMAÇÃO – ter uma informação isenta, independente, plural, rigorosa, fiável, ágil, sóbria e de confiança, que aborde os temas de maneira inovadora no conteúdo e na forma. Contribuir para a literacia mediática e para o combate à desinformação.

CONTEÚDOS – conquistar os públicos de amanhã, principalmente os jovens, com uma abordagem focada na criatividade e inovação dos conteúdos, recorrendo a novos modelos de desenvolvimento de projetos, incluindo parcerias. Apoiar o desenvolvimento cultural e do conhecimento.

PÚBLICOS – dar prioridade à distribuição dos conteúdos nas plataformas digitais, incluindo desenvolvimentos de conteúdos específicos, recorrendo a sinergias internas e parcerias externas. Assegurar mais diversidade, inclusão e igualdade. Afinar os perfis dos serviços de programas.

TECNOLOGIA – aumentar o enfoque nas soluções digitais. Renovar os suportes tecnológicos obsoletos numa abordagem sinérgica multiplataforma.

ORGANIZAÇÃO – motivar e envolver as pessoas, adquirir e desenvolver competências, numa estrutura ajustada. Assegurar a sustentabilidade da empresa com uma gestão eficaz e transparente.

Em seguida apresentam-se os objetivos e as ações para cada um dos cinco pilares estratégicos, sendo que, estando em curso a revisão do Contrato de Concessão do Serviço Público de Rádio e de Televisão, será previsível que algumas das estratégias e ações possam vir a ser ajustadas para responder às alterações que venham a ser introduzidas.

1. RIGOR, PLURALISMO E MODERNIDADE NA INFORMAÇÃO

A informação tem de ser vista cada vez mais como um traço distintivo da RTP. Só isso permitirá manter e reforçar a relação de confiança com todos os públicos. Ganhar essa confiança exige persistência e um longo caminho. Perdê-la acontece rapidamente. A informação tem de ser rigorosa, abrangente e ágil, tem de inovar nos formatos, na dinâmica da troca de opiniões e de apresentação dos factos, combatendo também a desinformação.

Uma informação plural, sólida e de confiança

A informação de confiança deve assentar em quatro vetores, assentes nas diretrizes constantes do Guia Ético e Editorial: credibilidade, liderança, sobriedade e separação clara entre notícias e opinião.

Credibilidade: É às marcas com credibilidade, como a RTP, que as pessoas recorrem sobretudo em situações mais extremas. Fazer informação obedecendo estritamente aos critérios deontológicos do código dos jornalistas é fundamental para criar um laço indestrutível de confiança com todos os públicos. O papel do serviço público em situações de catástrofe e emergência nacional é insubstituível.

Liderança: a rádio e televisão públicas devem ter a ambição de liderar a agenda mediática. A procura de uma maior autonomia editorial leva à diferenciação e a diferenciação é importantíssima quando a tendência é considerar que as rádios e televisões dão todas as mesmas informações. A RTP deve guiar-se pelos seus próprios critérios e pela sua própria agenda, marcando diariamente a diferença, consolidando a ligação aos seus públicos e atraindo outros.

Sobriedade: a recusa do sensacionalismo, da informação-espetáculo, da mistura entre informação e entretenimento tem de ser um traço marcante da empresa pública de *media*. As palavras chave na área da informação são qualidade e sobriedade. É de sobriedade que se trata quando é necessário tratar temas fraturantes ou situações que podem gerar tensões político-sociais em que a RTP deve intervir pedagogicamente. A informação da RTP tem de assentar na procura da verdade e na moderação.

Separação entre notícias e opinião: é fundamental respeitar esta regra que vem da melhor tradição anglo-saxónica. Factos são factos, opinião é opinião. Os jornalistas e todos os que intervêm na produção e apresentação de notícias têm o dever e a obrigação de abster-se para não inquirar os factos com a sua opinião. Os espaços de opinião têm de estar claramente delimitados e identificados e devem ser plurais e diversificados.

Uma informação abrangente e inovadora

A RTP trabalha para públicos muito diversos e para todas as faixas etárias, diariamente, nos conteúdos e nas plataformas de distribuição. Os principais noticiários da RTP1 e da Antena1 devem ser a mostra do que de mais importante se produz em cada um dos serviços de programas. Para isso, é fundamental criar sinergias entre todas as equipas que produzem conteúdos informativos. Finalmente, a diversidade do país deve estar amplamente representada nos serviços de programas de televisão, rádio e digital, garantida por um leque diversificado de protagonistas.

Intensificar as sinergias editoriais entre os serviços de rádio, televisão e multimedia, mantendo a independência de cada um deles. Focar nas reportagens, investigações, entrevistas e programas que podem ser desenvolvidos em conjunto e potenciados por essa maior aproximação.

A RTP continuará a ser a referência na produção de documentários de informação, assim como deverá aumentar as reportagens de grande investigação, pautadas pela relevância dos temas e rigor na abordagem. Serão lançados novos formatos para a área digital, quer na área do vídeo quer em *podcast*, preferencialmente desenvolvidos em sinergia entre as várias áreas de informação da RTP.

Os formatos de informação existentes em televisão e rádio serão revisitados e eventualmente atualizados quer na linguagem, quer na cenografia, quer noutros aspetos da sua produção, para aumentar a sua atratividade junto dos segmentos de público a que se destinam. Será incentivada a experimentação de formatos, particularmente para a distribuição digital, quer para os públicos tradicionais, quer para novos públicos, particularmente os jovens.

Uma maior literacia mediática

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.

2. MAIS QUALIDADE E INOVAÇÃO NOS CONTEÚDOS

O desafio de manter o serviço público relevante, com valor para todos e cada um não se consegue fazendo tudo como se fazia antes. É preciso ajustar estruturas, conseguir que a organização tenha a agilidade, a criatividade e os recursos para inovar nas ideias e projetos, que vão de encontro a todas essas novas necessidades. Terá obrigatoriamente de se abrir mais à sociedade e desenvolver esses conteúdos com novas formas de trabalho, incluindo em colaboração ou em coprodução.

O foco nos jovens e na inovação

Captar os públicos jovens é o desafio mais difícil do serviço público de *media*. A abordagem da RTP passará a ser “temos de desenvolver conteúdos interessantes para os jovens e entregá-los nas plataformas mais convenientes”. A segmentação usada será a mais documentada internacionalmente: conteúdos para a geração Z (1995-2009) e para a geração Alfa (2010-hoje), usando uma linguagem verbal, visual e sonora contemporânea, procurando parcerias.

As prioridades no desenvolvimento de conteúdos para o segmento jovem passam pelas áreas da música, ficção e jogos. Serão ainda desenvolvidos projetos específicos na área da informação em ambiente digital, procurando envolver as camadas mais jovens nos grandes temas.

A inovação e criatividade serão prioridade. A RTP deve ser 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 oferta mais focada nos públicos jovens – RTP Arena, RTP Lab, RTP Ensina, Zig Zag – tem que ser comunicada de forma eficaz nos meios e formatos onde este segmento se encontra, essencialmente nas redes sociais. A RTP desenvolverá e implementará uma comunicação e marketing digital mais coordenada e centrada nas áreas digitais, de redes sociais e de promoção cruzada de conteúdos, em particular nas plataformas atualmente mais utilizadas.

A família e os amigos na partilha das emoções

A RTP deve continuar a juntar pessoas desenvolvendo operações para os grandes eventos musicais, desportivos, culturais, económico-sociais e políticos. As produções devem ambicionar uma qualidade irrepreensível e uma linguagem visual e sonora renovada e modernizada, reunindo para esse objetivo o melhor talento interno e externo.

Os programas de entretenimento, para toda a família, devem apoiar o desenvolvimento individual e coletivo. São exemplos os programas de talentos, concursos de cultura geral

e os programas de divulgação e celebração das tradições, que devem procurar fazer evoluir o conhecimento.

A RTP deve procurar ser o operador parceiro das seleções nacionais das diferentes modalidades desportivas, profissionais e amadoras, pelo fator de coesão e orgulho nacional que representam, com as plataformas digitais a desempenharem um papel primordial no aumento de cobertura e de transmissões em direto.

A evolução cultural e o conhecimento

A RTP irá manter a prioridade na produção audiovisual independente, nomeadamente, cinema, telefilmes, séries e documentários, reforçando-a com uma estratégia integrada, transparente, em multiplataforma e em sintonia com as necessidades e preferências das pessoas. Procurará desenvolver projetos com capacidade de internacionalização.

Aumentará a diversidade cultural, étnica e de género, com o desenvolvimento e introdução de mais géneros e formatos, mais protagonistas e mais debate, 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.

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, que evoluirá para ser a rádio da cultura pop.

Os conteúdos internacionais de qualidade comprovada, seja pelos protagonistas, pelos produtores, pela crítica ou pelos prémios conquistados, devem continuar a ter ampla divulgação, particularmente na RTP2 e na Antena 2.

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, incluindo escolas e universidades, e fomentados os cruzamentos improváveis de áreas habitualmente estanques, os produtos finais híbridos, as colaborações.

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.

3. ESTAR MAIS PERTO E SER MAIS RELEVANTE PARA TODOS OS PÚBLICOS

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 alvo, promovendo e defendendo a diversidade e igualdade e aumentando as funcionalidades de acessibilidade, para que ninguém seja excluído.

O acesso universal aos conteúdos em multiplataforma

A distribuição digital dos conteúdos em multiplataforma é imprescindível para manter a relevância da RTP. Serão estudadas e revistas as práticas e processos atuais, bem como os modelos de negócio de aquisição de conteúdos e gestão de direitos, adequando-os aos novos hábitos de consumo em multiplataforma e não linear, para promover a RTP Play como plataforma de *streaming* de excelência com oferta permanente alargada de conteúdos de qualidade. Adicionalmente, é fundamental implementar uma estratégia de marketing digital que permita a promoção da RTP Play, para que tenha a visibilidade e a projeção adequadas.

A área digital deverá ganhar maior capacidade de planeamento e implementação de projetos de conteúdos, com autonomia. Deve procurar a articulação com as restantes estruturas, para produzir os conteúdos mais adequados a estas plataformas. Na área de informação serão revisitados os processos transversais atuais, para criar sinergias, mantendo a independência entre as plataformas.

Em paralelo será revisitada a perfilagem dos serviços de programas, para que se mantenham atualizados relativamente aos interesses dos segmentos de público a que se destinam.

Adicionalmente, continuarão a ser exploradas todas as novas oportunidades para distribuição mais alargada dos conteúdos da RTP, incluindo plataformas *over the top* (OTT) e acordos diretos com fabricantes de tecnologia para incluírem nativamente o acesso às plataformas RTP.

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 do CRA e o CRM deverá prosseguir o plano tecnológico de requalificação técnica.

O Centro de Produção do Norte (CPN) 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 aí residente. Para isso será desenvolvido um plano de investimento, com vista a uma requalificação técnica do parque produtivo de televisão.

Será ainda dada prioridade ao papel das delegações das áreas de informação da RTP em Portugal que deverá ser reforçado para que aumentem a sua contribuição para os conteúdos e formatos informativos.

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

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, mas principalmente através de plataformas digitais e serão analisadas as necessidades dos portugueses na diáspora e luso-descendentes, com eventual ajuste das grelhas e versões.

A defesa da diversidade, igualdade e inclusão

A RTP deve assumir um papel de liderança nos temas de diversidade, igualdade e multiculturalidade. 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 e na liderança pelo exemplo. 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 os serviços de programas relevantes e deve procurar novas soluções, apoiadas na tecnologia, incluindo experiências com legendagem automática.

4. INVESTIR EM TECNOLOGIA DIGITAL MULTIPLATAFORMA

A RTP deve ser uma referência no setor dos *media*, proporcionando em todas as plataformas a disponibilidade e qualidade que distinga e dignifique o serviço público. Para isso, será necessário desenvolver cada vez mais as plataformas digitais, bem como reforçar a renovação tecnológica dos meios interiores e exteriores de produção, emissão e distribuição, bem como as ferramentas e sistemas de gestão e organização, que permitem maximizar a eficácia e eficiência dos recursos.

A aposta nas plataformas digitais

Será dada prioridade aos investimentos que permitam produção e distribuição de conteúdos em alta definição (*HD*), a transmissão suportada em protocolo *IP*, a produção e disponibilização de conteúdos em multiplataforma, a robotização e automação de processos utilizando algoritmos de inteligência artificial, as operações e armazenamento virtuais, a utilização de tecnologias em *open source* e de *software as a service* para distribuição de conteúdos interativos, imersivos e de realidade aumentada e, finalmente, as soluções de suporte a novos processos de trabalho, mais ágeis e colaborativos.

Será melhorada a usabilidade, a escalabilidade e a eficiência da plataforma tecnológica de distribuição digital. A plataforma deverá ter a flexibilidade de testar e lançar novos projetos rapidamente e sem significativos desenvolvimentos adicionais. Será iniciado o projeto de recomendações individuais, assente em login único e inteligência artificial. Na RTP Play serão feitos vários desenvolvimentos: novas funcionalidades, a melhoria contínua da usabilidade e a negociação de inclusão nativa nas plataformas dos operadores de cabo. Serão desenvolvidas soluções adicionais de distribuição dos conteúdos via OTT.

A renovação tecnológica na rádio e na televisão

Será acelerada a migração para alta definição (*HD*) nas operações de televisão, que implicará necessariamente a alteração dos mecanismos de automação, das capacidades de transcodificação, das ferramentas de playout, e adicionalmente, a migração dos servidores de produção, da informação e da emissão, assim como toda a componente de edição. Em paralelo, todos os meios de exterior deverão merecer uma evolução que lhe permita entregar a qualidade *HD* de forma eficiente e, nalguns casos, terá que ser equacionada a sua substituição para assegurar que existem condições de operação.

Será completado e implementado o plano de atualização tecnológica de todas as localizações de operações da RTP, com as prioridades a serem definidas de acordo com a identificação das maiores necessidades e capacidade de investimento. O foco das intervenções mais abrangentes estará no CRM, no CPN para além da sede e das diferentes delegações.

A rádio continuará o processo de renovação dos estúdios, ao nível de infraestrutura e equipamentos, quer em Lisboa, quer, posteriormente, nas restantes localizações.

Continuará ainda o esforço de atualização da tecnologia de produção e emissão para que seja possível uma melhoria substancial da qualidade sonora e automatização e otimização do processo produtivo. Serão também feitos investimentos na implementação de inovadores sistemas de imagem, tornando possível as emissões no formato *visual radio*.

Em relação à rede de distribuição de rádio em Portugal (torres, antenas e emissores), será efetuada a análise sistemática de cobertura e qualidade de serviço, para planeamento e implementação de intervenções corretivas ou eventuais reforços de cobertura, que poderão passar por instalação de antenas adicionais.

A tecnologia ao serviço da eficiência

A otimização operacional e nos processos de gestão internos à empresa continuará a ser prioridade: mais estações de trabalho individuais e atualizadas, com as ferramentas adequadas às necessidades de cada função e a otimização de processos de trabalho na emissão, na legendagem, no tratamento de programas estrangeiros, na digitalização e arquivo de programas com recurso a ferramentas de automatização.

As áreas corporativas continuarão a migrar para equipamentos portáteis, e serão implementadas ferramentas de controlo e de produção de relatórios, permitindo de forma eficaz e eficiente assegurar o tratamento e disponibilização de toda a informação para apoio às decisões de gestão.

5. A ORGANIZAÇÃO EM SINTONIA COM A ATUALIDADE

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 diferentes em formato, consumo e público alvo, promovendo a igualdade, diversidade e sustentabilidade, sem deixar ninguém para trás, terão de ser colocadas em prática medidas organizacionais que motivem e estimulem a qualidade, a inovação, a mobilidade, a constante aprendizagem, a colaboração e o orgulho profissional. O contrato de confiança com os trabalhadores da RTP será claro e objetivo e estará assente numa organização orientada aos objetivos estratégicos, em projetos de formação, valorização profissional, clarificação das carreiras e das oportunidades com uma comunicação frequente, transparente e horizontal.

A motivação, a organização 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. Desta forma, será necessário criar mecanismos que permitam esta mobilização e que passam por ter impacto também na carreira das pessoas. Assim, será concretizada a implementação do projeto MOVE, de mobilidade, valorização profissional e envolvimento

que inclui a implementação de um modelo de avaliação de desempenho orientado por resultados, a formação estruturada para o desenvolvimento de competências e de planos de carreira, a mobilidade enquanto fator de motivação, de desenvolvimento e de evolução. Serão ainda desenvolvidos mecanismos de motivação e envolvimento das pessoas e das equipas, que globalmente incentivem o envolvimento e consequente aumento da eficácia e eficiência da RTP.

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 adquirirem conhecimentos teóricos e práticos que depois aplicam na concretização de projetos para a RTP.

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

Continuarão os programas de rescisão voluntários, criando espaço para novas contratações, com novas competências, já identificadas nos planos de atividades, respondendo às novas necessidades decorrentes das evoluções para o digital, e dos vários desafios atuais.

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

Uma cultura de inovação e diversidade

A inovação será fomentada a partir de um centro criativo na RTP, abrangendo o desenvolvimento de projetos e as áreas de cenografia, design e autopromoções. Deverá desenvolver mais conceitos experimentais em formatos e técnicas que alastrem a todas as áreas. O mote será Experimentar, Avaliar, Espalhar.

Serão criados processos e equipas para que a RTP tenha mais inovação e sejam aumentadas a qualidade e capacidade de desenvolvimento e distribuição dos conteúdos, nomeadamente nas áreas temáticas dos jovens, de ficção, de música e de desporto.

A RTP deverá ser exemplar na implementação da igualdade e diversidade na sua organização e nos seus conteúdos. Serão desenvolvidas as condições para criar e monitorizar métricas e estabelecer parcerias. Os responsáveis serão incentivados a

seguirem essas indicações e poderão ser estabelecidas quotas na contratação e escolha de protagonistas e temáticas de conteúdos.

A prioridade à eficiência e transparência na gestão para uma empresa sustentável

Serão criadas uma área de planeamento estratégico e uma área de controlo de gestão, com objetivos de maximização de oportunidades e obtenção de ganhos de eficiência, como sejam: mais indicadores de acompanhamento e de apoio ao processo de decisão; novos processos de otimização da utilização e alocação dos recursos internos de produção; novos processos pós-pandemia, onde se incluem as regras, práticas e ferramentas para o recurso ao teletrabalho e as implicações e oportunidades para a utilização dos espaços de escritórios da RTP.

Continuará a política atual de custos e investimentos controlados, dentro das capacidades da empresa, procurando ativamente mais eficiência através dos projetos já mencionados. Serão desenvolvidas e implementadas boas práticas de transparência na elaboração dos relatórios de atividade, na comunicação interna e externa e continuará a ser divulgado o código de ética e conduta, que terá estruturas de acompanhamento e controlo.

Será desenvolvida uma nova bateria de métricas operacionais, com envolvimento das equipas internas, para aferir a evolução da atividade da empresa, bem como do cumprimento do Projeto Estratégico.

Serão criadas condições para a contínua melhoria da eficiência operacional, com reflexo nos indicadores de desempenho económico-financeiros, num quadro de gastos de pessoal controlado e investimento adequado aos desafios identificados, avaliando sempre a relação custo-benefício. O objetivo é que a RTP mantenha um desempenho com resultados positivos afirmando a sua sustentabilidade enquanto empresa pública.

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 para a RTP, assegurando as ferramentas e recursos necessários para que se concretizem. Em particular, será crítico ter 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 referido investimento em tecnologia atualizada 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

1. RIGOR, PLURALISMO E MODERNIDADE NA INFORMAÇÃO

- Incentivar o escrutínio deontológico na atividade das áreas de informação na RTP para reforço do rigor e da confiança.
- Criar uma agenda mediática e de discussão pública própria, diversa e plural, e que inclua os grandes temas que afetam e moldam a sociedade.
- Aumentar as sinergias editoriais entre rádio, televisão e digital sempre que for entendido adequado pelas respetivas direções de informação. Quando seja do interesse de ambas as empresas, procurar sinergias entre a RTP e a Lusa, nomeadamente na gestão de espaços, garantindo a independência das marcas e a autonomia editorial das redações.
- Desafiar os responsáveis editoriais a visitar e atualizar os formatos e protagonistas com o objetivo de aumentar o interesse dos diversos públicos. Mais modernidade, agilidade, ritmo, debate, novas linguagens e temáticas.
- Desenvolver parcerias com outros órgãos de comunicação social e instituições para o combate à desinformação.
- Desenvolver mais processos internos e barómetros e estudos externos de avaliação da qualidade dos conteúdos, nomeadamente do rigor, independência, sobriedade, pluralismo e confiança na informação, e implementar medidas de melhoria.

2. MAIS QUALIDADE E INOVAÇÃO NOS CONTEÚDOS

- Criar uma estrutura, desenvolver uma estratégia e implementar um plano de produção nacional e de aquisição de conteúdos para os jovens, multiplataforma, nomeadamente recorrendo a parcerias.
- Reforçar o investimento nas plataformas já comprovadas: RTP Arena, RTP Lab, RTP Ensina e Zig Zag.
- 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. Criar condições para produzir episódios piloto no desenvolvimento de programas.
- Reforçar a componente familiar dos conteúdos, aumentando a qualidade e 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, redes de creches e ainda aos temas dos adolescentes na sua relação com os pais, escola e o

ambiente envolvente. Desenvolver parcerias externas para o desenvolvimento destes conteúdos.

- Desenvolver campanhas próprias que marquem a agenda, sobre temas muito relevantes na sociedade, como por exemplo, violência doméstica, não discriminação profissional e salarial entre homens e mulheres, violência no desporto, *bullying* nas redes sociais, expansão do consumo de drogas, entre outros.
- Tratar o desporto mais transversalmente, multiplataforma, com enfoque nas seleções nacionais das várias modalidades, profissionais e amadoras, dos vários escalões e géneros. Reforçar com meios e recursos a plataforma digital RTP Desporto.
- Proporcionar acesso a jogos de futebol relevantes enquanto serviço público, 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.
- Estabelecer processos e métricas para as produções independentes para incentivar maior qualidade, o desenvolvimento de novas produtoras, apoio mais regular às que estão em crescimento e incentivo a mais coproduções nacionais e internacionais. Criar processos de acompanhamento das produções no terreno. Apoiar iniciativas externas como prémios e encontros do setor.
- Desenvolver parcerias com os produtores e distribuidores nacionais para explorar a possibilidade de disponibilizar um catálogo significativo de ficção portuguesa numa plataforma digital OTT.
- Manter a prioridade na divulgação da música portuguesa ou interpretada por portugueses nas antenas de rádio: a nova, a estabelecida, a mainstream e a alternativa. Gravar mais concertos e desenvolver novos programas de música para distribuição em multiplataforma. Apoiar iniciativas externas como prémios e encontros do setor.
- Desenvolver a plataforma RTP Palco como centro de produção e desenvolvimento de parcerias de conteúdos nas artes performativas, nomeadamente teatro e dança.
- Dar mais profundidade e amplitude ao RTP Ensina criando novos conteúdos e fazendo novas parcerias.
- Continuar a desenvolver a RTP Arquivo até todo o acervo estar disponível e a desafiar os responsáveis de conteúdos e parceiros externos a desenvolverem novos produtos a partir desse arquivo.
- Desenvolver em conjunto com os Provedores projetos de divulgação da sua atividade com mais impacto, incluindo conteúdos digitais. Aumentar as interações com o Conselho de Opinião.
- Incentivar parcerias para divulgar conteúdos da RTP e continuar a lançar edições de livros ou outras, com curadoria editorial e que contribuam para a formação das pessoas.

3. ESTAR MAIS PERTO E SER MAIS RELEVANTE PARA TODOS OS PÚBLICOS

- Avaliar um novo modelo organizativo de aquisição, produção e distribuição de conteúdos. Adotar uma abordagem temática, multiplataforma, para cada género e público-alvo, incluindo a produção independente, conteúdos para os públicos infantis e juvenis e novas parcerias. Desenvolver os processos de suporte a esse modelo.
- Fazer a análise e ajuste do perfil dos serviços de programas. Globalmente, manter o carácter familiar da RTP1 e reforçar o carácter cultural da RTP2; na Antena1, reforçar a informação e manter como a rádio da música portuguesa, da palavra e das grandes transmissões desportivas; na Antena 2 manter o seu perfil atual, com reforço das gravações ao vivo e promoção do talento nacional; na Antena3 acompanhar e promover a cultura pop e os novos talentos contemporâneos.
- 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 nacionais e internacionais, criando novas formas de trabalho mais ágil e dinâmico, utilizando meios de produção ligeiros adequados e desenvolvendo uma rede de parcerias locais.
- 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 África e da RTP Internacional, ajustando às necessidades específicas.
- Promover uma maior aproximação da Antena 1 às rádios locais, quer na área de programas quer na de informação. Explorar modelos de afiliação e partilha de conteúdos.
- Lançar aos responsáveis o desafio, apoiado em métricas, para ter na RTP mais diversidade étnica e de género representando o país crioulo que somos na sua diversidade e singularidade. 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.

4. INVESTIR EM TECNOLOGIA DIGITAL MULTIPLATAFORMA

- Desenvolver a usabilidade da RTP Play e das suas instâncias. Desenvolver o design e a usabilidade do RTP Ensina evoluindo-o para um portal do conhecimento. Lançar um projeto de *login* único com recomendações individuais e desenvolver novas soluções de gestão de conteúdos e criação de *metadata*, incluindo funcionalidades de inteligência artificial.
- Colocar a RTP Play e as suas instâncias nas principais lojas de aplicações, distribuidores e aparelhos de televisão *smart*, e implementar estratégias de comunicação e de marketing digital para a sua promoção.

- Instalar a capacidade de emitir em HD. Continuar a renovação dos equipamentos de estúdio e de exteriores. Modernizar os 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.
- Desenvolver o plano de renovação tecnológica das delegações e centros regionais, nomeadamente, a renovação tecnológica do CRM, bem como ajustamentos necessários e formação técnica no CRA, e reconfiguração do CPN com mais capacidade e mais flexibilidade.
- 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.
- Elaborar um plano para aumentar a flexibilidade e eficiência 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.
- Apetrechar as equipas com capacidade rápida de ação, usando tecnologia e formação para MOJO (*mobile journalism*). Adquirir computadores portáteis para as funções de suporte.

5. ORGANIZAÇÃO EM SINTONIA COM A ATUALIDADE

- Lançar programa de reconhecimento das atividades que mais contribuíram para aumentar a notoriedade externa da RTP e/ou ideias inovadoras. Reconhecer interna e externamente os projetos e profissionais da RTP pelo trabalho desenvolvido em todas as áreas, bem como pelos prémios que muitos dos seus profissionais recebem durante o ano.
- Aumentar a comunicação interna e externa e criar competências para marketing e gestão da comunicação digital centralizada e coerente, maximizando o potencial de cada marca, incluindo televisão, rádio e digital. Fazer mais promoção cruzada.
- Lançar uma nova estrutura para o desenvolvimento de conteúdos na área digital, com autonomia e orçamento próprio. Nomear responsáveis editoriais, nomeadamente para a informação e para o entretenimento e ficção.
- Reforçar a área de Inovação, alargando competências e criando as bases para um novo modelo de desenvolvimento de conteúdos, com mais experimentação e incluindo parcerias com universidades, institutos politécnicos e outras organizações relevantes no domínio da inovação.
- Atualizar o organograma e assegurar clarificação de responsabilidades de planeamento estratégico, de controlo de gestão, desenvolvimento de conteúdos e área de inovação, entre outras.
- Implementar o programa MOVE, que fomente a mobilidade, valorização e envolvimento. Continuar a revisão do modelo de carreiras, ligando a evolução na carreira à avaliação de desempenho e avaliar possibilidade de ter um sistema de reconhecimento.

- Lançar projeto de formação para atualização de conhecimentos profissionais e técnicos, incluindo a área editorial, com recurso a meios internos e externos. Manter a Academia RTP focada no digital e nos formatos atualizados de consumo de informação e entretenimento.
- Lançar programa, com métricas, de paridade de género e diversidade nos postos de responsabilidade editorial, administrativo e técnico, e ainda entre colaboradores externos, incluindo comentadores. 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.
- Lançar um projeto transversal de obtenção de eficiências operacionais, envolvendo as áreas de conteúdos, produção, engenharia e emissão.
- Atualizar as métricas de avaliação do serviço público de *media* para incluir métricas de eficiência, de racionalização de recursos, de perceção de qualidade e rigor dos conteúdos e cumprimento do Projeto Estratégico. Avaliar programas específicos e sua adequação aos valores RTP e contribuição para o cumprimento da sua missão.
- Criar processo interno de comunicação e acompanhamento da aplicação do código de ética e conduta e da transparência nos critérios de decisão nas contratações, nos recrutamentos, nas parcerias, etc.
- 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.
- Manter gestão equilibrada das receitas, custos e investimentos, divulgar as atividades de gestão e tornar facilmente acessíveis os respetivos indicadores e relatórios. Preparar cenários para as novas obrigações resultantes da revisão do Contrato de Concessão do Serviço Público de Rádio e de Televisão, identificando as implicações em termos de financiamento.