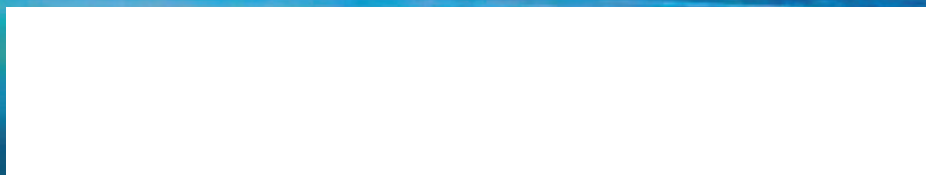
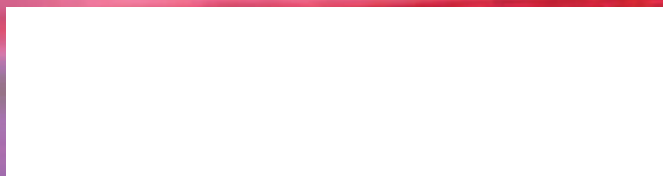


**PROJETO ESTRATÉGICO
RTP 2018/2020**



2018 - 2020 // COM OS OLHOS POSTOS NO FUTURO

AS PROMESSAS

- Investir na qualidade e inovação dos conteúdos
- Colocar o digital no centro da estratégia
- Reforçar o contributo para a cultura e indústrias criativas
- Potenciar e qualificar a presença da RTP no mundo
- Ser disruptiva na oferta e mais apelativa para as novas gerações
- Ser uma empresa com uma gestão exemplar e transparente
- Ser uma empresa de *media* muito atrativa para trabalhar

OS RESULTADOS

Uma RTP decididamente:

- Inovadora e Criativa
- Ativa na sociedade
- Global
- De referência

ÍNDICE	Página
CARTA DO PRESIDENTE	3
1. INTRODUÇÃO	6
2. BALANÇO 2015 - 2017	6
a) Balanço do Projeto Estratégico 2015 - 2017	6
b) Sumário do estudo de monitorização do cumprimento de Serviço Público (2017)	9
3. A RTP E OS DESAFIOS ATUAIS	16
a) A RTP no contexto do Serviço Público Europeu: os valores partilhados	16
b) Portefólio e organização das marcas	18
c) O contexto atual dos <i>media</i>	24
4. A VISÃO 2018 - 2020	27
a) Objetivos estratégicos	27
b) 35 Iniciativas para concretização dos objetivos	29
c) Relação entre os Eixos Estratégicos do P.E.e as Linhas de Orientação Estratégica do CGI	33
5. CONCLUSÃO: Uma nova ambição para a RTP	34

CARTA DO PRESIDENTE DA RTP

RTP 18/20: COM OS OLHOS POSTOS NO FUTURO

Os próximos anos constituem uma enorme oportunidade para a RTP seguir em frente no caminho de afirmação de um Serviço Público diferenciador, marcante, cada vez mais ativo na sociedade, posicionando-se como um impulsionador do melhor que se faz em Portugal, com uma vocação global, uma especial atenção aos públicos jovens e uma determinação inabalável para vencer no universo do digital.

Partimos para o período 2018-20 com o propósito de aprofundar a estratégia seguida nos últimos anos, que gerou impacto em tantas frentes.

Alargámos a oferta de canais na TDT, cumprindo o princípio da universalidade e contribuindo para a inclusão; disponibilizámos os arquivos históricos online, um projeto inovador a nível europeu que propicia uma nova forma de a RTP se relacionar com os cidadãos, valorizando o património comum. Lançámos os livros RTP, potenciando o nosso papel na promoção da língua e cultura portuguesa. Fizemos apostas estruturais em séries de ficção, acrescentando ao panorama existente, e posicionámos outra vez a RTP como agente mobilizador do setor audiovisual. Qualificámos a informação, tanto na rádio como na televisão, vincando a independência e o pluralismo. Concretizámos avanços empresariais, desde a internalização da produção, aos investimentos nos centros regionais, à instalação de uma central fotovoltaica. Apresentámos inúmeras novidades na nossa oferta digital, que hoje é sem dúvida uma das mais fortes do mercado. Aumentámos o leque de serviços prestados, mesmo sem variação dos recursos financeiros atribuídos à empresa. Conseguimos sempre resultados económicos positivos, com base numa lógica de eficácia empresarial e sobretudo graças ao compromisso e dedicação das equipas RTP.

É neste contexto que apresentamos agora ao CGI (tendo presente as linhas de orientação estratégica definidas por este órgão) um novo Projeto Estratégico, a rota para o médio prazo, que pretende acelerar, ir mais longe e lançar novas vias para a modernização da RTP. Fazemos questão em manter as linhas de força que têm pautado a ação recente da empresa: a busca da qualidade, a preocupação com a diversidade, o imperativo da universalidade e a obsessão pela inovação. É por aqui que continuaremos.

Mas a elaboração de uma visão futura é também um espaço para lançar as prioridades do ciclo seguinte, criando novas dinâmicas. A RTP não pode parar.

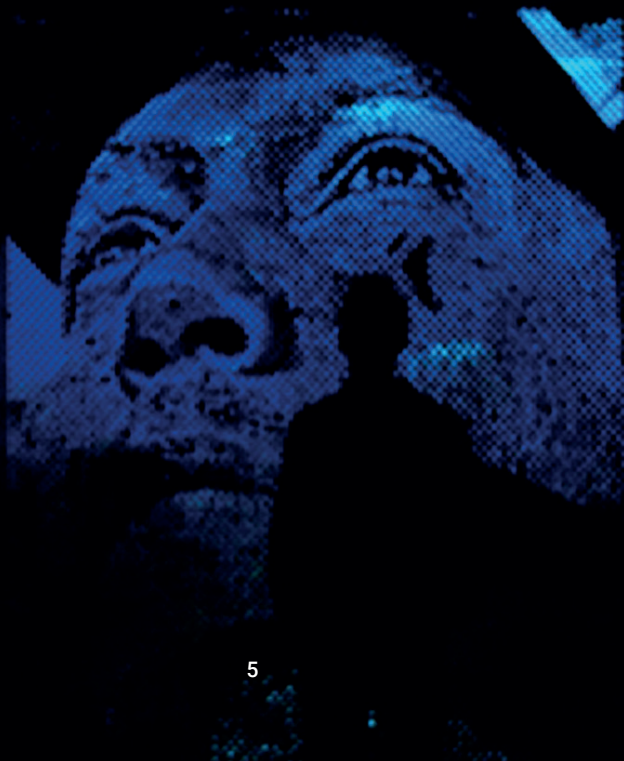
- **Vamos desenvolver incessantemente linhas de conteúdos de grande qualidade, marcando a agenda na área do jornalismo e oferecendo propostas distintivas e inovadoras no universo dos programas.**
- **Vamos definitivamente colocar o digital no centro da nossa estratégia e vamos desenvolver um RTP Play também para o televisor, construindo uma nova plataforma de conteúdos na tv não linear.**
- **Vamos consolidar a nossa posição como o operador mais relevante na promoção da cultura e das indústrias criativas.**
- **Vamos globalizar a oferta da RTP com qualidade, afinando os conteúdos para os mercados internacionais, consolidando a estratégia de distribuição nas geografias mais relevantes e aproximando não só as comunidades emigrantes mas também os estrangeiros que se interessam por Portugal, para além de dinamizar as ações de cooperação.**
- **Vamos apostar nos públicos jovens e nas gerações emergentes, trabalhando para e com elas, desenvolvendo propostas apelativas, pois só assim asseguraremos a vitalidade da RTP num horizonte de médio prazo.**
- **Daremos os passos necessários para uma gestão exemplar e transparente; e divulgaremos cada vez mais informação acerca da nossa atividade, fomentando uma cultura de responsabilização em linha com as melhores práticas de gestão.**
- **E vamos tornar a RTP num espaço verdadeiramente atrativo para se trabalhar, batendo-nos por políticas de recursos humanos mobilizadoras e apostando de forma estruturada na formação; procedendo ao necessário equipamento tecnológico que permita uma capacidade produtiva atualizada e um padrão de excelência, tanto na televisão como na rádio; e adotaremos cada vez mais práticas de eficiência energética e respeito pelo ambiente.**

Em suma, queremos uma RTP na linha da frente do setor, ativa no mundo que a rodeia, que contribua para a afirmação dos talentos nacionais; que o faça não apenas na rádio, na tv, no *online*, mas como instituição, no terreno, comunicando eficazmente as suas ações, sabendo escutar os cidadãos e incorporando as suas expectativas numa cidadania ativa; que junte os portugueses, que seja um espelho no qual os públicos se revejam e que projete uma imagem contemporânea e culturalmente rica do país e da sua diversidade.

Com este Projeto Estratégico abrimos uma nova etapa para uma RTP mais diferenciadora, aberta ao risco, confiante no seu papel e presente na sociedade. É essa a minha ambição e de todos os que participaram na sua elaboração. E estamos crentes que será também a vontade de todos aqueles que fazem o Serviço Público, todos os dias.

Gonçalo Reis

Presidente do Conselho de Administração da RTP



1. INTRODUÇÃO

1. APROFUNDAR O CAMINHO JÁ PERCORRIDO

Um Projeto Estratégico será tanto mais transformador quanto mais amplo for o seu horizonte. Tendo o primeiro projeto deste conselho de administração tido como horizonte 2015 - 2017, fica evidente a necessidade da RTP aprofundar a política de diferenciação que iniciou há 3 anos.

Chegados ao fim do triénio 2015 - 2017, é com satisfação que constatamos que a grande maioria das promessas que apresentámos foram cumpridas.

A estabilidade institucional conseguida nestes últimos anos, a diversidade da oferta disponibilizada, a reconciliação com o setor e com a missão de Serviço Público, os fortes avanços no digital e o início do investimento em equipamentos e instalações, são argumentos evidentes do caminho percorrido.

Temos hoje uma RTP mais forte, de confiança, mais diversificada, mais credível e com maior relevância na vida dos cidadãos. A comemoração dos 60 anos da RTP colocou-nos na agenda nacional e a vitória no Festival da Eurovisão aumentou a nossa visibilidade pelas melhores razões. Os próximos tempos configuram um campo interessante de oportunidade para a demonstração do valor do Serviço Público que não podemos desperdiçar.

Os próximos anos trarão grandes desafios a toda a indústria de *media*, em Portugal, como no Mundo: hábitos de consumo em mutação, fragmentação de públicos, presença crescente de novos *players* e grande pressão financeira e tecnológica, em particular sobre os operadores de Televisão, Rádio e Internet.

O Projeto Estratégico para o próximo triénio é igualmente compaginável com a possibilidade de revisão do Contrato de Concessão de Serviço Público, uma oportunidade para o adaptar às novas exigências dos diferentes públicos e formas de consumo e à nova realidade da RTP, agora com 4 canais em sinal aberto na TDT.

A RTP pretende assumir plenamente o seu estatuto de marca comprometida com os Portugueses, vivam dentro ou fora do território nacional. Uma RTP acolhedora de todos, que promove a língua, a cultura, uma cidadania ativa e nos une num mundo crescentemente globalizado.

E temos uma visão para o triénio: ambicionamos ser o maior produtor nacional de conteúdos em português, desde a informação, à ficção, à música e aos documentários, acessíveis a todos em qualquer plataforma, com a curadoria do Serviço Público de *media*.

2. BALANÇO 2015-2017

a) Balanço do Projeto Estratégico 2015-2017

O Projeto Estratégico aprovado pelo CGI para o período 2015-2017 definiu uma promessa baseada em cinco linhas orientadoras, que constituíram uma visão para a RTP, num claro regresso a um posicionamento de matriz clássica de Serviço Público europeu:

A PROMESSA:

Um verdadeiro operador de Serviço Público

Um promotor da qualidade e da inovação

Uma organização mobilizadora

Uma empresa eficiente e sustentável

Uma instituição credível

Em três anos, implementámos uma série de projetos e iniciativas tendo sempre presente a valorização da RTP enquanto operador de Serviço Público de rádio, televisão e multimédia. Recordamos de seguida algumas das ações mais relevantes para o cumprimento da promessa definida em 2015 e para o aprofundamento da relação da RTP com a sociedade, enquadradas nos seis valores de Serviço Público enunciados pela EBU - Universalidade; Excelência; Responsabilidade; Independência; Diversidade; Inovação - que subscrevemos:



UNIVERSALIDADE | Levar os nossos conteúdos a todos os Portugueses.

- Levámos mais conteúdos a mais portugueses com a introdução da RTP3 e da RTP Memória nos lares TDT. Estamos agora em todos os lares com 4 canais do operador público.
- Estabelecemos novos contratos de distribuição dos canais RTP (RTP Internacional, RTP 3, RTP Açores), aumentando a oferta além-fronteiras, ficando mais perto dos portugueses “filhos da diáspora”.
- Somos mais inclusivos, dedicando mais horas e mais serviços a pessoas com necessidades especiais.
- Investimos na oferta para todos os públicos, em todas as plataformas, apostando na distribuição digital para chegar a mais públicos:
 - Lançámos novas *App*'s, com destaque para a *App* de Notícias
 - Lançámos *Newsletters* de Informação e Entretenimento
 - Aumentámos a presença nas Redes Sociais.

EXCELÊNCIA/QUALIDADE | Atuar no quadro dos mais elevados padrões de integridade e profissionalismo.

- Estudámos os públicos, os seus hábitos e preferências e a forma como estes avaliam a RTP.
- Criámos uma ferramenta de medição da satisfação para com o Serviço Público, abrangendo portugueses residentes em Portugal e no estrangeiro.
- Envolvermos a empresa num sentido de comunidade e pertença através da elaboração e implementação de um “Código de Ética e Conduta”.
- Apostámos na valorização dos Recursos Humanos, com a criação da plataforma de Gestão de Talento.
- Reconfigurámos a Academia RTP para criar profissionais de excelência e dar oportunidade a jovens nas áreas de guionismo e outras valências.
- Valorizámos e incrementámos a nossa capacidade de produção interna, corrigindo a política anterior de *outsourcing*.
- Investimos na modernização das instalações das Regiões Autónomas, com um programa significativo em particular nos Açores onde juntámos a rádio e a televisão, investimos num estúdio virtual *HD* e num estúdio *visual radio* e inaugurámos um núcleo museológico.
- Diminuímos a pegada ecológica, nomeadamente através da criação de um centro de produção fotovoltaico e do aumento de peso das viaturas elétricas no parque automóvel da RTP.

RESPONSABILIDADE | Ser aberto e eficiente. Estar atento à sociedade.

- Aproximámo-nos dos diferentes atores do mercado, colaborando institucionalmente e partilhando informação.
- Valorizámos as relações institucionais com a Comissão de Análise de estudo de Meios (CAEM), Instituto do cinema e do Audiovisual (ICA), Sociedade Portuguesa de Autores (SPA), Entidade Reguladora para a Comunicação Social (ERC), Associação de Produtores Independentes de Televisão (APIT), entre outras associações e entidades do setor.
- Trabalhámos com os sindicatos e chegámos a um novo Acordo de Empresa subscrito por todos, um feito inédito na RTP.
- Aprofundámos o relacionamento com os produtores externos, tanto em Portugal, como nas diferentes geografias (15 países) para a RTP Internacional.

INDEPENDÊNCIA | Oferecer conteúdos de confiança, independentes de interesses, políticos, comerciais ou outros.

- Valorizámos a missão informativa da RTP, reforçando as linhas editoriais distintivas do Serviço Público de *media*, fomentando o pluralismo e o confronto de ideias.
- Definimos uma estratégia clara para o Digital com o documento “Estratégia para o Digital 2015-2017” e a concretização de múltiplas iniciativas nesta área.
- Aprofundámos a identidade e o posicionamento das marcas RTP, modernizando a imagem e a linha gráfica.
- Alinhámos a identidade gráfica, reforçando o sentido de pertença ao grupo RTP.
- Definimos os caminhos para a evolução técnica até 2020 e preparámos o arranque da migração de conteúdos para o formato *HD*.

DIVERSIDADE | Ser diverso e pluralista na nossa programação, nas visões que consideramos e junto dos que conosco colaboram.

- Desenvolvemos uma política estruturada de produção de ficção.
- Incorporámos o documentário na oferta regular do Serviço Público de televisão.
- Levámos o contributo da RTP para a cultura mais longe, lançando a Coleção de Livros RTP.
- Democratizámos o acesso ao Arquivo RTP numa nova plataforma acessível a todos.

- Desempenhámos um papel ativo na vida cultural do país, divulgando festivais, concertos, bailados, livros, exposições, peças de teatro, numa lista de parcerias com mais de 400 instituições.
- Renovámos o Museu Virtual, criando uma nova área de exposições temporárias.
- Convidámos artistas plásticos para a construção dos separadores da RTP1: Vhils, João Paulo Feliciano e Fernanda Fragateiro, iniciando uma linha de colaborações regulares.
- Realizámos o 1º Festival da Antena 2.

INOVAÇÃO | Ser propulsor da inovação e criatividade enriquecendo a indústria de *media*.

- Criámos novos conteúdos e linhas de programação diferenciada dos operadores privados.
- Lançámos consultas públicas regulares para produção de conteúdos.
- Arriscámos na diversidade diária da oferta de horário nobre da RTP1.
- Valorizámos o posicionamento alternativo da RTP2 e criámos parcerias com a Antena 2 e Antena 3, com a emissão de uma diversidade de conteúdos inédita.
- A Antena 3 juntou-se ao Centro de Inovação para a produção de conteúdos vídeo de música.
- Rejuvenescemos a RTP Memória.
- Criámos a Rádio infantil ZIZ ZAG.
- Comemorámos os 25 anos da RTP Internacional com novos programas dirigidos a públicos estrangeiros e à nova geração de emigrantes, juntando ainda serviços de legendagem.
- Criámos uma nova oferta de conteúdos na área dos E-Sports, a RTP Arena, numa estratégia multiplataforma.

Através deste conjunto de iniciativas, é cada vez mais notório que ao fim de três anos a RTP atingiu novos patamares na sua missão de Serviço Público, tanto ao nível da oferta de conteúdos e serviços, como ao nível da credibilidade e imagem da empresa junto dos portugueses.

b) SUMÁRIO DO ESTUDO DE MONITORIZAÇÃO DO CUMPRIMENTO DE SERVIÇO PÚBLICO (2017)

Objetivos e Metodologia

A EBU no seu documento *Vision 2020* estabelece como primeira recomendação para os associados, que pretendem prestar um Serviço Público de *media* de qualidade, a promoção de um melhor conhecimento das suas audiências e sublinha a importância de intensificar o esforço de pesquisa para gerar conhecimento sobre as dinâmicas sociais.

A RTP partilha esta conceção de relação de proximidade com os seus públicos procurando compreender, de modo regular, em que medida está, percetivamente, a cumprir a sua Missão de Serviço Público (MSP). O tema "Serviço Público", a ideia de um operador de *media* que trabalha para os cidadãos diretamente e que quer estar alinhado com as suas necessidades e expectativas, construindo uma visão de desenvolvimento social e cultural para Portugal, ainda não é um assunto óbvio. A definição de conceitos, linguagens e práticas que conduzam a este propósito é um processo em curso e monitorizar a sua evolução constitui uma necessidade crítica.

Visando o conhecimento aprofundado da opinião dos portugueses acerca da prestação da RTP, a empresa de estudos Ipsos Apeme conduziu, desde Abril de 2016 até agora, três sondagens de opinião, com intervalos de seis meses entre si, junto de amostras representativas da população portuguesa do Continente e Regiões Autónomas.

Em cada vaga foram realizadas 1.000 entrevistas presenciais, em casa dos respondentes. A amostra é proporcional à população portuguesa nas variáveis região (região e densidade populacional), género e idade e a seleção dos indivíduos foi feita de acordo com quotas cruzadas de género e idade. Faz, ainda, parte do estudo, uma amostra de 300 entrevistas junto de portugueses residentes no estrangeiro (2 vagas realizadas).

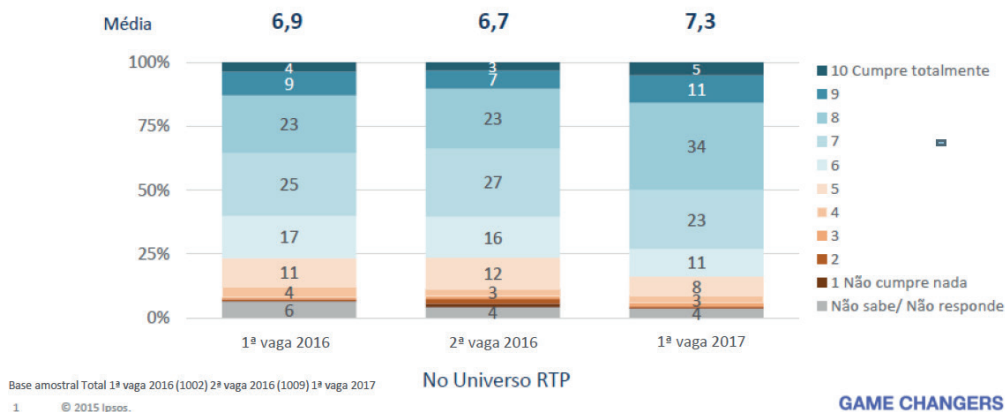
Resultados

O reconhecimento de cumprimento de Serviço Público da RTP aumenta de forma bastante significativa nesta última vaga, passando de uma média de 6,7 para 7,3 (numa escala de 1 a 10). Cerca de 50% dos inquiridos no verão de 2017 considera de forma clara (pontuação 8, 9 ou 10 na escala) que a RTP como um todo cumpre a sua Missão de Serviço Público. Simetricamente, situa-se nos 4% (pontuação 1, 2 ou 3) os que afirmam que essa Missão não está a ser cumprida.

ÍNDICE PERCETIVO DE CUMPRIMENTO DA MISSÃO DE SERVIÇO PÚBLICO

O índice de avaliação do cumprimento da MSP é o mais alto desde o início do estudo, com uma subida mais expressiva em TV

Globalmente, em que medida a RTP cumpre a missão de serviço público?
Avaliação na escala 1-10



Este aumento do índice global é acompanhado pela evolução igualmente positiva da avaliação das diferentes dimensões que estruturam a Missão de Serviço Público, nomeadamente Universalidade, Independência e Excelência.

Embora em termos de ranking dos diferentes indicadores de MSP não se observem variações muito significativas, mantendo-se como aspetos mais bem avaliados, a abrangência dos serviços RTP (para todos), a competência, profissionalismo e ética e a capacidade de manter os portugueses devidamente informados sobre o que se passa no país e no mundo, em termos de evolução os aspetos onde se registam variações mais positiva são:

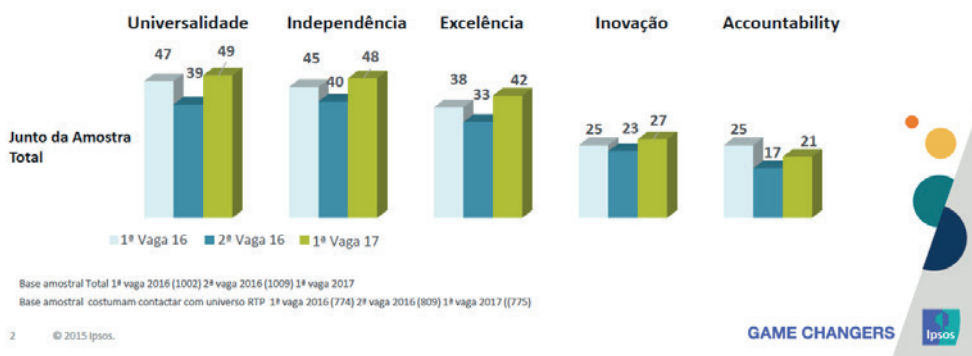
- Multiplicidade de formas de acesso a serviços e conteúdos RTP
- Promoção da cultura, língua, música portuguesa (em TV e Rádio, mas com maior expressividade na programação de TV)
- Promoção de artistas e produções nacionais (TV e Rádio, + Rádio)
- Profissionalismo, competência e ética de jornalistas e apresentadores (+ TV)
- Pluralismo
- Informação credível, rigorosa, de confiança
- Bons programas de entretenimento (+ TV)

Mantêm-se como aspetos com saldo positivo, mas com uma evolução mais modesta os temas relacionados com Inovação e Responsabilidade, em particular, a inovação e criatividade de programas e transparência da gestão. Quer uma, quer outra destas dimensões encontram percentagens superiores de cidadãos, que afirmam não saber como responder ou que se concentram em pontos médios da escala.

CUMPRIMENTO PERCETIVO DA MISSÃO DE SERVIÇO PÚBLICO, POR ÁREAS

Sobem todos os indicadores de serviço público, sendo a Universalidade, Excelência e Accountability as áreas que registam subidas mais significativas

Em que medida a RTP cumpre a missão de serviço público em cada área específica?
Top 3 boxes = Soma das pontuações 8 a 10 na escala 1-10



Num outro registo – o da preferência expressa por um determinado canal de televisão – e embora já se tenha vindo a sentir esta evolução desde a vaga anterior, nesta última vaga os valores são mais expressivos:

- em termos de preferência os canais RTP, no seu todo, sobem 3 pontos percentuais (pp) e RTP1 sobe 4 pp;
- em termos de satisfação, os “muito satisfeitos” (T3B – valores de 8, 9, 10 na escala de 1 a 10) passam de 38% para 49% nesta 3ª vaga.

Nesta vaga, a RTP1 volta a aumentar os índices de preferência. Em contrapartida, entre a 1ª vaga e a última, os 2 canais generalistas concorrentes perdem quota de preferência.

	RTP1	SIC	TVI
1ª VAGA '16	19%	24%	32%
2ª VAGA '16	22%	21%	32%
1ª VAGA '17	26%	19%	30%

No que diz respeito às razões de preferência, nomeadamente de RTP1, sobe a percentagem de indivíduos que justificam a sua preferência indicando o rigor, objetividade e qualidade das notícias (a área considerada mais relevante na oferta de TV).

Sobe, ainda, a preferência pelos apresentadores / jornalistas RTP e a maior oferta de filmes e series, sendo sobretudo estes últimos conteúdos considerados muito relevantes e que impactam em termos de satisfação global.

RAZÕES DE PREFERÊNCIA

Serviço noticioso / informação e promoção de conhecimento, cultura e portugalidade são razões de preferência particularmente relevantes para RTP1

Razões de preferência da RTP1

- Programas interessantes (51%)
- Variiedade (24%)
- Notícias:**
 - Rigorosas (39%)
 - Aprofundadas (28%)
 - Isentas (16%)
- Mais Conhecimento (20%)
- Mais cultural (20%)
- Mais em Português (18%)
- Humor/boa disposição (21%)
- Apresentadores (20%)
- Os outros só novelas (17%)
- Séries/filmes (19%)
- Debates Desporto (13%)

Base: preferem RTP1 (244) | Total 1ª vaga '17 (1015);

3 © 2015 Ipsos.

GAME CHANGERS Ipsos

De abril / maio de 2016 até ao período de julho / agosto de 2017 podemos observar uma subida significativa de audiências paralelas entre os diferentes meios e marcas RTP.

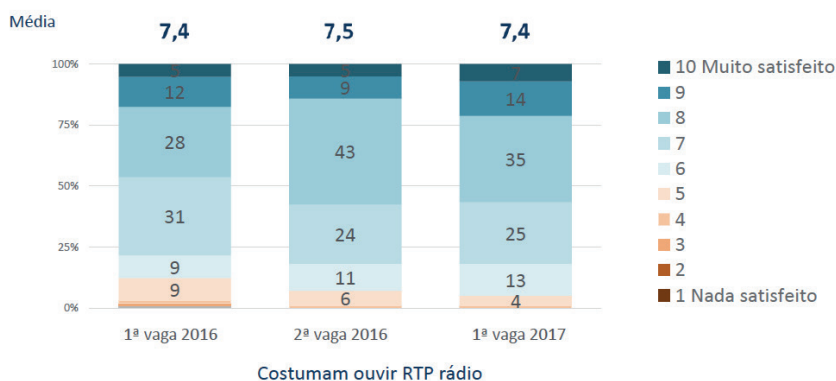
Tendo como ponto de partida os espetadores da marca principal do universo RTP - RTP1, podemos verificar que neste período aumentou de forma expressiva, o número de indivíduos que veem regularmente (= última semana), quer RTP1, quer RTP2 (+10 pp), RTP3 (+ 14 pp) e RTP Memória (+ 16 pp).

Verificando-se também um crescimento significativo de cruzamento de audiências entre televisão e rádio. Aumenta em 5 pontos percentuais o número de indivíduos que vê regularmente RTP1 e ouve Antena1 e em 11 pp os que veem RTP1 e ouvem Antena3.

Embora não tenham sido questionados diretamente sobre as razões que explicam esta variação, os resultados parecem refletir as ações de *cross selling* que a RTP tem vindo a desenvolver nos últimos tempos.

Em matéria de rádio e centrando-nos nos níveis de satisfação obtidos pelas estações da RTP, como um todo, refira-se a estabilidade das apreciações feitas. No verão de 2017 encontramos 46% dos ouvintes RTP com satisfação 8, 9 ou 10 da escala sendo residual o nível expresso de desagrado.

ÍNDICE DE SATISFAÇÃO GLOBAL COM A OFERTA



Base: Costumam ouvir as antenas RTP (1ª vaga 16: 209, 2ª vaga16: 266; 1ª vaga 17:224)

4 © 2015 Ipsos.



O desempenho da RTP nas plataformas web salda-se muito positivamente, nomeadamente no tópico da informação:

AVALIAÇÃO DO SITE DA RTP

Média (Escala de 1 a 10)

No que diz respeito à avaliação dos sites não existem diferenças significativas entre os diferentes operadores

Atributos/Marca :	RTP
Layout gráfico	7.4
Facilidade encontrar	7.3
Organização site	7.2
Atualidade informação	7.5
Relevância informação	7.4
Conteúdos entretenimento	7.4

Base: Já visitaram site RTP (122)

5 © 2015 Ipsos.

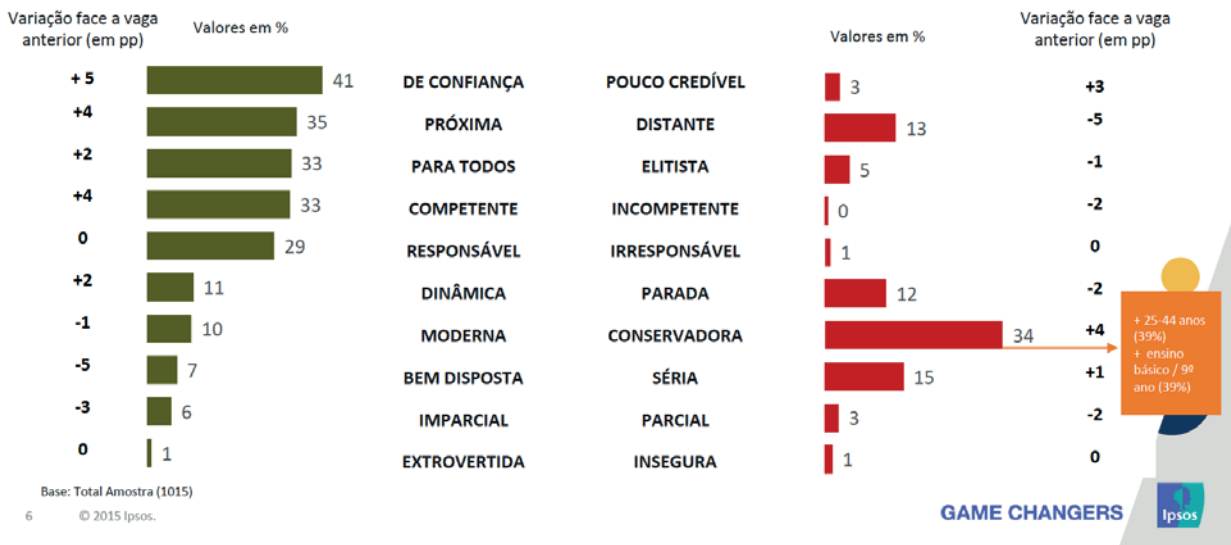


Concluimos esta síntese de principais resultados dos estudos de opinião realizados nos últimos 18 meses com uma observação do tema Valores da Marca. A confiança surge de forma inequívoca como grande atributo RTP. Procurando a comparabilidade com a vaga anterior de inverno de 2016, verifica-se que por um lado aumenta a associação de RTP a valores de confiança, proximidade e até mesmo dinamismo, mas por outro lado sobe em 4% o número de indivíduos que consideram a RTP conservadora.

Este segmento assenta, sobretudo, em inquiridos que têm idade entre os 25-44 anos, de escolaridade básica (até 9º ano). No grupo dos indivíduos que contactam regularmente com RTP, este valor é significativo.

VALORES RTP – TOTAL AMOSTRA

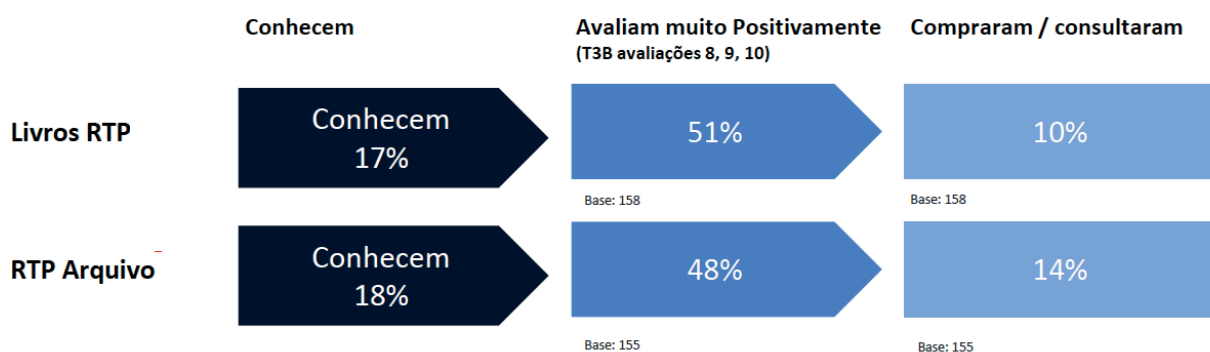
Em termos de valores destaca-se pela positiva, essencialmente um maior reconhecimento de confiança, proximidade e competência, embora em paralelo haja também uma maior associação a conservadorismo



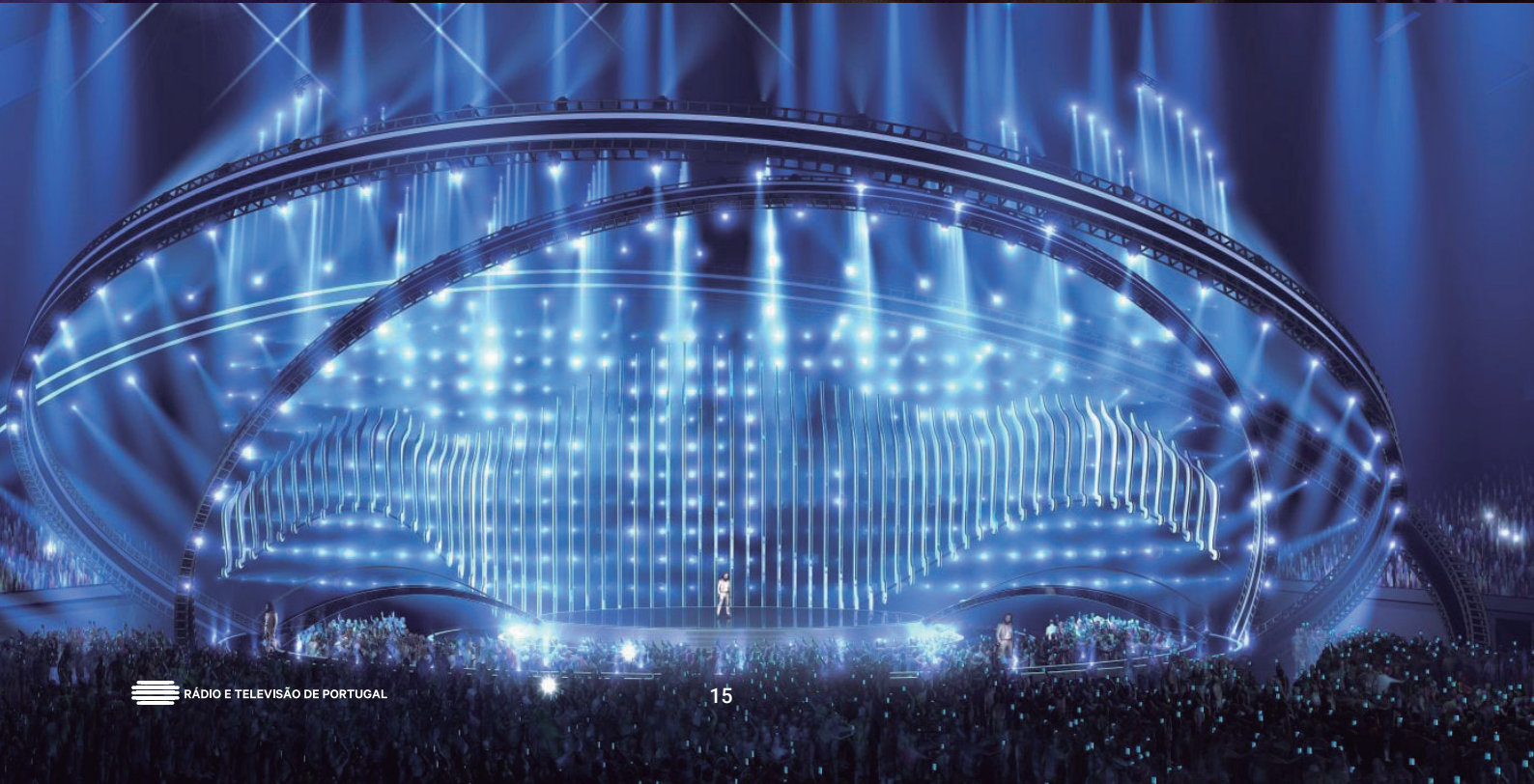
O Estudo contempla, ainda, o tema do (re) lançamento da coleção de livros RTP, bem como o tema da iniciativa de abertura do Arquivo. Os resultados revelam um ainda modesto conhecimento das iniciativas pelo conjunto dos Portugueses, mas para aqueles que as contactaram a avaliação feita é claramente positiva.

NOTORIEDADE OFERTA RTP – 1ª VAGA 2017

Uma notoriedade residual, quer dos livros RTP, quer do site RTP Arquivo, contudo para quem conhece a avaliação destas iniciativas é muito positiva







3. A RTP E OS DESAFIOS ATUAIS

a) A RTP no contexto do Serviço Público Europeu: os valores partilhados

A RTP tem uma missão e um quadro de valores que é partilhado pela vasta família de Serviços Públicos de *Media* a que pertence, a European Broadcast Union. A EBU é atualmente composta por 73 membros de 56 países na Europa, a que se associam mais 33 operadores da Ásia, África e Américas.

MISSÃO | A RTP é o operador português de Serviço Público de *media*. É de todos e para todos.

O nosso propósito é enriquecer a vida dos portugueses; informar, educar e entreter; mas também desafiar pelo conhecimento, pela pluralidade de opiniões e de expressões culturais.

A RTP responde, todos os dias, a diversas audiências, procurando servir os diferentes públicos da forma mais adequada às suas necessidades e desejos.

A RTP contribui para elevar o padrão de exigência dos portugueses e para o desenvolvimento da cultura, das indústrias criativas e tecnológicas.

PRATICAR OS VALORES EBU, significa que no centro da estratégia está a exigência de uma superior qualidade dos serviços de programas, a par de uma procura ativa de Inovação no conjunto da oferta do grupo RTP. Estes dois valores são colocados em prática num quadro de atenção permanente aos princípios da **Universalidade** e da **Diversidade** que compete à RTP respeitar e divulgar incansavelmente.

A **Excelência/Qualidade** entendida(s) na forma cuidada de produzir, comunicar, nos padrões estéticos utilizados, assim como a qualidade de emissão/receção, pautam toda a intervenção da RTP, em qualquer plataforma e em todos os conteúdos.

A **Inovação** é indispensável num meio extremamente competitivo e fragmentado.

O princípio da inovação concretizado nas opções por novas abordagens, novos formatos e diferentes combinações de plataformas, com toda a carga de risco que em si comporta, é também sinal de independência e autonomia na condução dos destinos da RTP.

ARTPDEFENDECONVICAMENTEAIMPORTÂNCIA DA UNIVERSALIDADE COMO CRITÉRIO PARA O SEU TRABALHO. HÁ QUE CHEGAR A TODOS, DAR VOZ A TODOS.

Tão importante como viabilizar a todos o acesso aos nossos conteúdos é identificar as dinâmicas dos cidadãos, respeitar e suprir as suas necessidades e, ainda, reforçar o papel distintivo que o serviço público de media deve protagonizar nas suas vidas.

Ter uma política de Universalidade ativa, sem preconceitos, com respeito por todas as minorias é uma condição de valorização da instituição RTP. As opções estratégicas pela Excelência/Qualidade, Inovação, Universalidade e Diversidade – a que se juntam a **Independência** e a **Responsabilidade** de gestão - são requisitos obrigatórios para atingir uma diferenciação sustentável e uma relevância indispensável.



b) Portefólio e organização das marcas

Portefólio de canais, antenas e serviços | O operador de Serviço Público é composto por um sistema coerente e articulado de produtos e serviços de *media*, que vale pelo seu todo. Cada marca de televisão, rádio e multimédia cumpre uma missão que vale por si mas que também acrescenta ao portefólio do grupo, contribuindo para que a RTP cumpra todas as obrigações que lhe estão atribuídas e retribua valor à sociedade.

É o conjunto dessa oferta, numa perspectiva simplificada, que seguidamente se apresenta.

TELEVISÃO

RTP1	De vocação e ambição generalista, transversal, <i>mainstream</i> , serve um leque alargado da população com programas de ficção, entretenimento, informação, documentário, desporto e os grandes eventos nacionais e internacionais.
RTP2	Caracteriza-se pela forte componente cultural e formativa, estando aberta às iniciativas da sociedade civil. Contribui para a divulgação cultural de matriz europeia. A RTP2 dá particular atenção ao público infantil e juvenil.
RTP3	É o canal de notícias da RTP, o único canal de informação presente em todos os lares portugueses. Produz e transmite informação isenta, rigorosa, pluralista e ágil, capaz de garantir o cabal esclarecimento dos públicos.
RTP MEMÓRIA	Disponibiliza de forma organizada e coerente o arquivo de programas de televisão, revisitando o passado à luz das novas linguagens e sempre em ligação com a atualidade, valorizando a História e o Património.
RTP Açores RTP Madeira	A RTP Açores e a RTP Madeira são canais de televisão de características regionais, que atendem às respetivas realidades sociais e culturais, valorizando a produção regional e assegurando uma cobertura informativa que reflete a diversidade dos arquipélagos.
RTP Internacional	Serve as comunidades portuguesas espalhadas pelo mundo e assegura a promoção económica e cultural de Portugal, bem como a proximidade à informação sobre o mundo, o país e as regiões.
RTP África	É um canal generalista destinado às comunidades lusófonas, distribuído dentro e fora de Portugal. Promove a língua portuguesa e a cultura lusófona.

RÁDIO

Antena 1	A sua programação é baseada em conteúdos generalistas e programas de autor, com forte incidência em Informação, Desporto e Música. Aposta fortemente na música portuguesa.
Antena 2	Um serviço de programas nacional de índole cultural, vocacionado para a transmissão de programas de música erudita, jazz, etnográfica e contemporânea.
Antena 3	Vocacionada para o público mais jovem, reflete as suas aspirações e interesses, promove novas ideias e projetos e estimula a sua atitude crítica. Divulga a nova música pop de autores portugueses e de expressão portuguesa. É a "Alternativa Pop".
RDP Internacional	Vocacionada para as comunidades portuguesas e para os portugueses residentes no estrangeiro, destinado a manter e a estreitar a ligação afetiva e cultural a Portugal.
RDP África	Vocacionada para os países africanos de língua portuguesa, promove e valoriza a língua e o património histórico comum, assim como os aspetos culturais específicos de cada país.
RDP Madeira RDP Açores	Especialmente destinadas às Regiões Autónomas, refletem os interesses, aspirações e cultura daquelas regiões.

DIGITAL

RTP Play	A plataforma digital da RTP que disponibiliza gratuitamente toda a oferta, em direto ou <i>on-demand</i> , do portefólio de canais e antenas RTP, quer no <i>site</i> quer na <i>App</i> .
RTP Notícias	O braço digital da informação RTP, também com uma aplicação (<i>App</i>) própria e notificações das notícias de última hora.
RTP Play ZigZag	Um produto digital (<i>site e App</i>) dirigido ao público infantil. Disponibiliza também conteúdos exclusivos na rádio Zig Zag (dirigida ao público dos 5 aos 9 anos).
RTP Arena	É a plataforma de eSports oficial da RTP, onde se transmitem campeonatos e se encontram as notícias nacionais e internacionais sobre desportos eletrónicos.
RTP Ensina	Ensina é a plataforma educativa da RTP, onde se encontram conteúdos de rádio e de televisão organizados pelos grandes temas dos currículos académicos do ensino Básico e Secundário.
RTP Arquivos	Disponibiliza ao grande público a consulta dos conteúdos RTP (áudios da Rádio, vídeos da Televisão, fotografias e textos) produzidos desde 1936.
WEB Rádios	Uma oferta digital segmentada por géneros de conteúdos e música: Lusitânia dedicado à música portuguesa; Antena1 Vida a conteúdos do “mundo da vida”; Antena1 Fado. Antena2 Ópera, Antena2 Jazz in; Rádio Zig Zag.
Redes Sociais	A RTP aposta na presença das suas marcas, conteúdos e personalidades em várias redes sociais (FB, Youtube, Instagram, Twitter) explorando todas as formas de comunicação destas plataformas e alargando os pontos de contacto com os públicos.

OUTROS SERVIÇOS

RTP+	A marca do Grupo RTP que abraça os projetos de solidariedade social, estabelecendo um elo de ligação entre as empresas, os cidadãos, os trabalhadores da RTP e as instituições de solidariedade.
Núcleos museológicos	O espólio de objetos (Televisão, Rádio e Laboratório) e uma seleção de conteúdos, organizados num espaço físico em Lisboa, Funchal, Ponta Delgada e também no sítio do Museu Virtual https://museu.rtp.pt/
Edições RTP	As Edições de Livros, <i>Cd's</i> e <i>DVD's</i> servem como extensão da marca e dos conteúdos RTP, assim como para dinamizar o apoio à Cultura portuguesa.



ORGANIZAÇÃO SISTÉMICA DAS MARCAS

Um dos objetivos centrais da estratégia do grupo consiste na valorização da marca RTP e do seu sistema de marcas. A RTP serve distintos interesses culturais, geracionais e geográficos, contando para isso com este vasto portefólio de canais, antenas e serviços. Evidenciar a matriz de intersecção dos canais, antenas e serviços, de acordo com segmentos de públicos e de interesses, contribui para a perceção do nosso propósito enquanto grupo de *media*.

O grupo de marcas da grande comunicação

O grupo centrado no que designamos de “Grande Comunicação”, assumidamente dirigido a audiências muito alargadas, comumente designadas como “Grande Público”. Explora todos os grandes géneros de conteúdos e define-se por um sentido estético cuidado mas abrangente. A Informação tem um papel determinante no acompanhamento quotidiano do que se passa em Portugal e no mundo. A Ficção, género nobre e profundamente querido dos portugueses, desafia os públicos pelas alternativas propostas face aos restantes operadores nacionais. O Entretenimento agrega famílias e pessoas com interesses comuns e preenche a sua necessidade de divertimento, incluindo neste género a música.

Neste grupo cabem as principais marcas, as que têm mais história e têm sido o rosto da RTP para a grande maioria de portugueses: a RTP 1 e a Antena 1, continuam a ser porta de entrada e local de encontro de todas as gerações e regiões do país. A RTP 3, com a missão de ampliar o campo noticioso, nomeadamente pela incorporação sistemática dos acontecimentos regionais, pelo aprofundamento da notícia, pelo debate plural e profundo dando outra projecção aos temas mais relevantes para a sociedade. O serviço *online* RTP notícias permite aos cidadãos, onde quer que estejam, estarem informados, em tempo real, sobre o que de mais relevante se passa no país e no mundo.

O grupo de marcas da cultura e educação

Um segundo grupo de marcas estrutura-se em torno da cultura e da educação, dimensão que está no centro da missão de Serviço Público. Este é um grupo de marcas cuja oferta não considera limites etários, de classe social ou de região. Destina-se a todos aqueles para quem o conhecimento é o melhor argumento. Para os que têm em comum o gosto pela estética, pelo saber, para os que gostam de ser interpelados. Este é o campo da RTP 2 e da Antena 2, mas também do novo e tão importante site RTP Arquivo, do renovado Museu, do *site* Ensina e, ainda, da Coleção de Livros RTP.

O grupo de marcas das novas gerações de portugueses

Um terceiro conjunto de marcas e serviços ocupa-se das novas gerações de portugueses. A revolução tecnológica, a globalização, a qualificação académica, as alterações nos modelos de família e de formas de consumo de *media* são um poderoso feixe de fenómenos transformadores de mentalidades e da realidade das crianças e jovens.

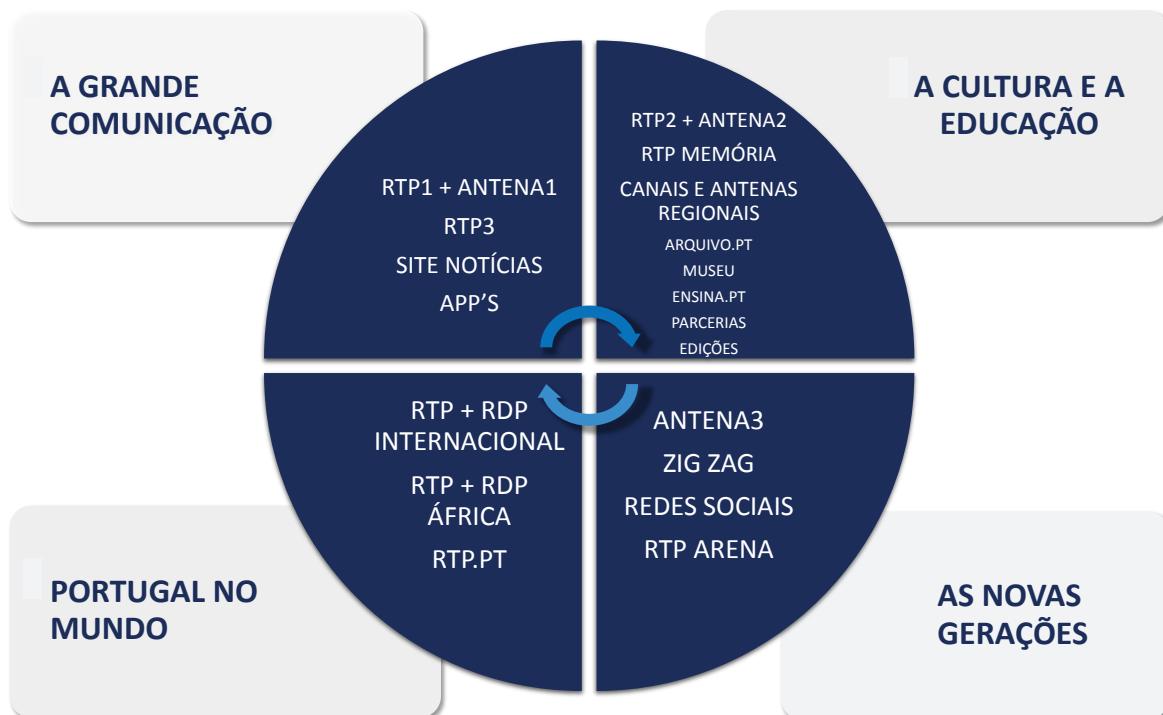
A abordagem multimédia, com toda a exploração das potencialidades da *web*, está na linha da frente da oferta dirigida às novas gerações. Mas quer na rádio, com a Antena 3, quer na televisão, com a RTP 2, as novas gerações de portugueses merecem particular cuidado.

O grupo de marcas dirigidas para o mundo

Portugal internacionaliza-se cada vez mais e fá-lo dentro e fora do seu território. Os portugueses, nomeadamente os mais novos, tornam-se cidadãos do mundo com toda a naturalidade e capacidade, o que representa um desafio inevitável para o desenho da oferta do operador de Serviço Público.

O mundo digital e a sua influência na vida quotidiana de uma parte significativa das populações das sociedades mais desenvolvidas tecnologicamente convoca-nos para a construção de uma imensa *Casa Comum Online* para todos os falantes de português e para todos os interessados em Portugal. A RTP tem um papel como anfitrião desta convergência da língua portuguesa. A RTP e RDP Internacional e África apostam na coordenação das respetivas atividades e oferta de conteúdos.

O quadro seguinte procura ilustrar o sistema de marcas da RTP, com o Digital a desempenhar um papel transversal a todos os grupos. Trata-se de uma simplificação visual pois a maioria das marcas toca mais do que um quadrante.





c) O contexto atual dos *media*

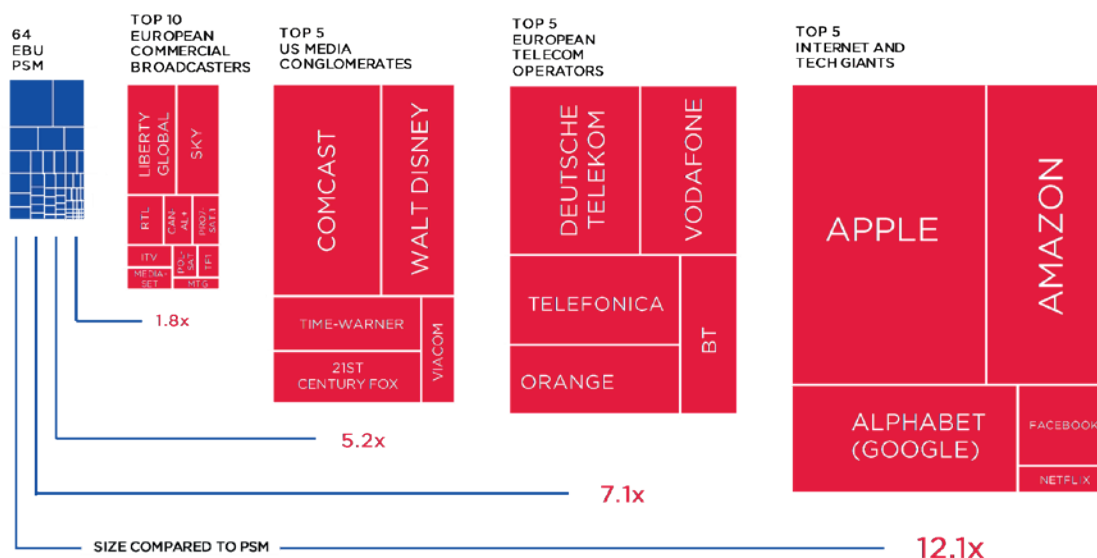
É numa indústria de media cada vez mais competitiva, internacionalizada, de oferta fragmentada e com novos hábitos de consumo, transversal a todos os públicos mas em especial entre os mais jovens, que a RTP intervém. Os grandes desafios do contexto nacional para os próximos anos não se distinguem da realidade internacional.

AUMENTA A CONCORRÊNCIA ENTRE OS GRANDES PLAYERS: OPERADORES PÚBLICOS, OPERADORES COMERCIAIS, GRANDES AGLOMERADOS DE MEDIA, EMPRESAS DE TELECOMUNICAÇÕES, GIGANTES DA INTERNET E AINDA GRANDES FABRICANTES DE EQUIPAMENTOS ELETRÓNICOS, TODOS ESTÃO NO MERCADO, EM LUTA POR UMA FATIA RELEVANTE DE PÚBLICO.

O atual mundo dos *media* é de enorme complexidade. A necessidade de estar nos pontos de contacto relevantes para todas as nossas audiências, nos suportes e formatos que melhor servem os seus interesses, fáceis de encontrar, com os conteúdos apelativos para cada grupo de consumidores, leva-nos à necessidade imperiosa de alargar o portefólio de conteúdos e de plataformas de distribuição.

Esta dupla exigência tende a dispersar recursos financeiros já escassos, dificultando a concorrência face aos grandes operadores digitais mundiais, que agigantam a sua capacidade financeira para produzir conteúdos, comprar direitos desportivos e melhorar a qualidade técnica de produção e distribuição. Ao mesmo tempo, a generalidade dos membros da EBU vive com reduções orçamentais. Em 2016, a totalidade do orçamento dos 73 membros da EBU era já 12 vezes inferior ao dos 5 gigantes tecnológicos (Apple, Amazon, Google, Facebook, Netflix). A receita do Facebook atualmente é já igual ao PIB de Portugal.

OPERATING REVENUES OF SELECTED AUDIOVISUAL PLAYERS (2016)



Source: EBU based on Members' data and on companies' financial statements.

OS DESAFIOS DA REVOLUÇÃO DIGITAL NOS PRÓXIMOS ANOS SERÃO ENORMES E ESTARÃO NO CENTRO DE TODA A ESTRATÉGIA DE PRODUÇÃO E DISTRIBUIÇÃO DAS GRANDES EMPRESAS DE MEDIA. AS SINERGIAS ENTRE PLATAFORMAS TRADICIONAIS E ONLINE SERÃO CADA VEZ MAIORES. SERÁ EXIGIDO UM REFORÇO RELEVANTE DO INVESTIMENTO NA IMPLEMENTAÇÃO DE NOVAS FERRAMENTAS DE SEGMENTAÇÃO E RECOMENDAÇÃO DE CONTEÚDOS NAS PLATAFORMAS DIGITAIS. ASSIM COMO SERÁ NECESSÁRIO QUALIFICAR RECURSOS HUMANOS COM SENTIDO DE URGÊNCIA. TORNA-SE IMPERATIVO PROCURAR NOVAS OPORTUNIDADES DE NEGÓCIO, QUE PERMITAM INVESTIRES ATISFAZER AS EXIGÊNCIAS ACRESCIDAS DOS CIDADÃOS.

O peso dos canais de televisão *free to air*, apesar de ainda dominar o panorama audiovisual português, será cada vez menor, com o conseqüente reflexo na diminuição das receitas comerciais e aumento da pressão financeira sobre os grandes operadores nacionais, os maiores produtores de conteúdos em português.

Ao mesmo tempo que a pressão sobre as receitas próprias aumenta, o contexto nacional no que respeita à economia portuguesa dificulta o incremento do financiamento do Serviço Público. É difícil prever como será possível continuar a aumentar os serviços prestados, sem a necessária compensação financeira.

Outra tendência que vai provocar alterações de fundo no setor audiovisual, em Portugal como internacionalmente, é a consolidação entre empresas de *media* e *telecoms*, com uma concentração acrescida na cadeia de valor da indústria. Esta tendência trará enormes desafios ao Serviço Público, mas também o tornará cada vez mais imprescindível na defesa da diversidade e da independência nacional.

Mas nem tudo são dificuldades.

É evidente o maior consenso, obtido nos últimos anos, na sociedade portuguesa sobre a existência do Serviço Público e o seu contributo para o aumento e qualificação da oferta audiovisual em Portugal. Assim como é notório o clima de estabilidade interna na RTP, que nos permite a todos encarar os próximos três anos concentrados no cumprimento da nossa missão e dos nossos objetivos estratégicos, abraçando o futuro com mais confiança e determinação.





4. A VISÃO 2018 - 2020

a) Objetivos estratégicos

ACAPACIDADEDEIMPLEMENTAÇÃODEUMAESTRATÉGIADENDE,ENTREOUTROS FATORES,DA RIQUEZA, CRIATIVIDADEE AUDA CIADASUA CONSTRUÇÃO, DO GRAUDE ENTENDIMENTO ACERCADO CONTEXTO, DO RESPEITOPELA MISSÃO DA INSTITUIÇÃO E DO CONHECIMENTO DOS PÚBLICOS. POR TUDO ISTO, PRETENDEMOS ENFRENTAR OS DESAFIOS ATUAIS E FUTUROS, COLOCANDO O DIGITAL NO CENTRO DA NOSSA ESTRATÉGIA CORPORATIVA E DE CONTEÚDOS. NÃO QUEREMOS APENAS ESTAR DISPONÍVEIS PARA TODOS, CUIDAMOS TAMBÉM QUE TODOS SE REVEJAM NA RTP, QUE DE LA EXTRAIAM VALOR PARA AS SUAS VIDAS, PARA AS SUAS CAUSAS, PARA AS SUAS COMUNIDADES.

Para além de atender às necessidades dos públicos, queremos ser parceiros, muito relevantes para a cultura e para o desenvolvimento das indústrias criativas e tecnológicas, contribuindo para alavancar competências e dinamizar setores de atividades fundamentais para uma indústria de *media* saudável e para uma visão moderna de desenvolvimento da sociedade portuguesa.

Os objetivos estratégicos 2018/2020 serão em grande medida um aprofundar do caminho iniciado em 2015. Porém, é ainda necessário reforçar os valores de qualidade e inovação, levar mais longe a aposta no digital e nas novas gerações, aprofundar o valor da universalidade, chegando a todos os portugueses, onde quer que estes estejam, e trabalhar todos os dias para que a RTP seja, de facto, um espaço muito atrativo para se trabalhar e se afirmar como uma empresa de referência no setor.

Procurar que a RTP detenha os meios financeiros adequados para as crescentes obrigações na prestação do Serviço Público e que mantenha um patamar de audiências que lhe permita ser relevante na diversidade do que oferece aos cidadãos, são dois pressupostos incontornáveis para o próximo triénio.

Com a definição da estratégia 2018/2020, assumimos um compromisso claro com os públicos, com a cultura, com as indústrias das quais somos parceiros, e com os colaboradores da RTP, respeitando as suas necessidades e expectativas e prometendo ser uma organização de excelência, atenta, inovadora e responsável.

Sete eixos de intervenção prioritária para os próximos anos:

- 1. INVESTIR NA QUALIDADE E INOVAÇÃO DOS CONTEÚDOS**

Desenvolver incessantemente linhas de conteúdos de grande qualidade. Acentuar a inovação na oferta, tanto na televisão, como na rádio, como no digital. Promover uma maior articulação entre as redações de rádio, televisão e web, capitalizando a confiança, a pluralidade e o rigor do jornalismo RTP, os maiores e mais reconhecidos trunfos do Serviço Público de *Media*. Apostar em novos formatos de informação, revitalizar os espaços de debate, comentário e grande reportagem nos canais e antenas da RTP. No entretenimento, dar igualmente ênfase a áreas como: ficção nacional, documentários e música. Levar a política de séries para um novo patamar de qualidade e atratividade e criar uma linha de telefilmes. Levar a comunicação da RTP mais longe, potenciando as mais diversas formas de contacto que permitam incrementar o conhecimento sobre os seus conteúdos e serviços, a sua atividade e a sua relevância para a sociedade.
- 2. COLOCAR O DIGITAL NO CENTRO DA ESTRATÉGIA**

Colocar o digital no centro da estratégia da RTP. Explorar as possibilidades que a gestão do *big data* e as opções de recomendação e personalização permitem, aumentando o alcance dos conteúdos RTP e servindo públicos que privilegiam outras formas de consumo. Desenvolver nos *sites* RTP páginas especiais para o tratamento editorial dos grandes temas mobilizadores da sociedade, com as ferramentas e a linguagem própria do digital, produzidos pelas áreas de informação e programas. Afirmar o RTP Play na plataforma de televisão, para além da presença atualmente direcionada sobretudo para *tablets* e *mobile*.
- 3. REFORÇAR O CONTRIBUTO PARA A CULTURA E PARA AS INDÚSTRIAS CRIATIVAS**

Contribuir ativamente para o fortalecimento e divulgação da cultura e língua portuguesa, intensificando parcerias com agentes criativos e instituições, afirmando a RTP como o espaço natural da promoção das artes, da cultura e do conhecimento. Ir mais longe no patamar de promoção além fronteiras, assumindo o propósito de ser o veículo de excelência para a afirmação internacional da cultura e dos talentos nacionais.
- 4. POTENCIAR E QUALIFICAR A PRESENÇA DA RTP NO MUNDO**

Desempenhar uma vocação global, consolidando uma política pró-ativa de distribuição de canais e conteúdos, afinando a oferta internacional, promovendo o melhor que se faz no país, interessando todos os segmentos das comunidades de emigrantes, aproximando os estrangeiros à atual realidade de Portugal e divulgando conteúdos atrativos para audiências internacionais.
- 5. SER DISRUPTIVA NA OFERTA E MAIS APELATIVA PARA AS NOVAS GERAÇÕES**

Dar a devida atenção às novas gerações, ser disruptiva, trabalhando para e com os jovens e os adolescentes; cuidar do público infantil (até aos 12 anos), dos adolescentes (dos 12 aos 18 anos) e jovens adultos (dos 18 aos 24 anos), com conteúdos apelativos e com significado para as suas vidas. Estar presente nas plataformas de distribuição e contacto mais adequadas a estes públicos, bem como desempenhar iniciativas relevantes de aproximação junto de escolas e de universidades.
- 6. SER UMA EMPRESA COM UMA GESTÃO EXEMPLAR E TRANSPARENTE**

Assegurar uma gestão eficiente e orientada para o cumprimento dos objetivos do Serviço Público. Melhorar e divulgar informação de gestão que permita avaliar o cumprimento das obrigações definidas e a identificação constante de oportunidades de melhoria. Promover os princípios éticos da RTP de forma transversal a toda a organização e garantir a transparência nos processos de compras e prestação de serviços.
- 7. SER UMA EMPRESA DE MEDIA MUITO ATRATIVA PARA TRABALHAR**

Proceder ao urgente reequipamento tecnológico, permitindo à RTP e aos seus profissionais ter uma capacidade produtiva adequada aos padrões de qualidade exigidos pelo atual contexto de produção e distribuição, tanto na televisão como na rádio. Reafirmar um forte compromisso para com a formação e apostar na afirmação de uma escola RTP que valoriza os recursos humanos, as competências e as capacidades produtivas da RTP, transformando-a na instituição de referência para o setor. Assegurar a melhor resposta aos desafios estratégicos e de gestão, mobilizando os profissionais da empresa para a inovação e para o futuro no digital. Ser uma empresa responsável que procura ativamente diminuir a sua pegada ecológica.

b) 35 Iniciativas para concretização dos objetivos

INVESTIR NA QUALIDADE E INOVAÇÃO DOS CONTEÚDOS

1. Promover as condições necessárias para a produção de informação rigorosa e plural, garantindo que os cidadãos têm informação acessível e de qualidade que lhes permite compreender o país e o mundo e exercer os seus direitos fundamentais.
2. Promover uma maior articulação entre as redações de rádio, de televisão e web, capitalizando a confiança no jornalismo da RTP e mobilizar todas as capacidades instaladas para que a RTP desempenhe um papel de liderança e inovação na informação e respetivos formatos.
3. Aumentar a cobertura noticiosa de proximidade, em território nacional e junto da diáspora, dando ênfase à informação produzida nos centros regionais, pelas delegações e correspondentes e apostar em novos espaços de debate, comentário e grande reportagem, com maior ligação à sociedade civil.
4. Valorizar a Rádio. Fortalecer a Antena 1, Antena 2 e Antena 3, equipando-as com os meios tecnológicos adequados. Aumentar o poder de informar de forma mais ágil e rápida. Colocar a rádio pública como a grande referência nacional na informação. Redesenhar a frente internacional, potenciando a RDP Internacional e RDP África em torno de novos projetos e da Língua Portuguesa.
5. Apostar na produção e na contratação sistemática de documentários em português. Procurar ativamente o envolvimento na coprodução internacional de documentários. Emitir documentários de grande qualidade nos vários canais RTP, para além de promover a língua portuguesa a nível global.
6. Apostar no entretenimento que privilegie os diretos e transmissão de grandes eventos culturais e desportivos, valorizando regiões, acontecimentos relevantes e potenciando a familiaridade com a marca RTP.
7. Consolidar e melhorar a estratégia de produção de ficção nacional, com linhas de produção e coprodução de séries e telefilmes, contemplando temáticas relevantes para a sociedade e apelativas para os públicos, garantindo uma produção executiva exigente e com elevados padrões de qualidade; fomentar a exportação para mercados internacionais.
8. Procurar ativamente a diversidade na população e dar voz às minorias. Valorizar as diferentes expressões culturais e integrá-las na programação, bem como no universo de apresentadores, jornalistas e convidados da RTP.
9. Acompanhar as tendências da indústria e estudar eventuais ajustes na oferta de alguns canais e a reorganização da natureza de conteúdos por canal.

COLOCAR O DIGITAL NO CENTRO DA ESTRATÉGIA

10. Transformar o RTP Play, criando uma nova plataforma de disponibilização de conteúdos na TV, tipo "Netflix, Foxplay", para fazer chegar os conteúdos RTP a públicos que preferem outras formas de consumo que não o linear.
11. Identificar e tratar editorialmente, de forma sistemática e regular, os grandes temas da sociedade portuguesa, através de uma abordagem multiplataforma, numa cobertura transversal à informação e programas. Uma RTP ativa na sociedade, que lança temas e fomenta as discussões relevantes, que estimula uma atitude crítica, promove uma cidadania ativa e a participação na vida pública.
12. Definir e implementar uma estratégia digital para a Rádio através da transformação técnica e cenográfica dos estúdios principais de emissão das Antenas 1, 2 e 3, adequando-os aos novos desafios da *visual radio* e permitindo uma nova formatação e distribuição dos conteúdos rádio nas plataformas *online*.
13. Utilizar e explorar o *big data*, criando mecanismos CRM (*Customer Relationship Management*) para melhorar a usabilidade das plataformas digitais e criar modalidades de subscrição, recomendação e personalização da oferta, acompanhando de perto e em tempo útil as reações dos públicos a que nos dirigimos e encontrando os meios para chegar com mais eficácia aos públicos "desconectados" dos meios tradicionais, com ofertas dirigidas.
14. Continuar a linha de inovação com lançamento recorrente de novos produtos e funcionalidades nas plataformas digitais (*sites*, *APP's* e redes sociais), assegurando que a RTP está na linha da frente na oferta de conteúdos relevantes para os nativos digitais.

REFORÇAR O CONTRIBUTO PARA A CULTURA E PARA AS INDÚSTRIAS CRIATIVAS

15. Investir no apoio aos músicos portugueses e à criatividade nacional e lusófona, aumentando o número de concertos gravados e transmitidos e apoiando a edição de discos, estimulando o circuito de espetáculos e a internacionalização dos artistas.
16. Consolidar as parcerias culturais, afirmando a RTP como uma alavanca para a cultura e para a divulgação das indústrias criativas, junto de instituições de referência e emergentes, em todo o território nacional. Fomentar a cidadania, assegurando um papel ativo da RTP na sociedade, promovendo a literacia mediática, envolvendo e dando voz aos cidadãos.
17. Lançar o "Palco RTP", uma plataforma digital de conteúdos de artes performativas, teatro, ópera, concertos, dança, entre outros, articulando com entidades promotoras de espetáculos e facilitando a pesquisa e consumo destes conteúdos.
18. Assegurar que todo o acervo histórico audiovisual da RTP estará disponível, durante o triénio 2018/2020, para acesso através do portal RTP Arquivos, completando assim o programa lançado em 2017 e que tem permitido uma nova forma de relação da RTP com os públicos numa lógica de "casa aberta".
19. Continuar a apostar nas edições de livros RTP, lançando uma coleção de livros infantis, entre outras linhas temáticas a desenvolver.

POTENCIAR A PRESENÇA DA RTP NO MUNDO

20. Revitalizar a oferta da RTP Internacional, assegurando que transmite o melhor que Portugal faz em vários domínios, projetando múltiplas valências nacionais e a multiculturalidade do país, num posicionamento verdadeiramente universal; apostar em conteúdos que interessem igualmente aos estrangeiros que gostam de Portugal e aos que cá residem; dar a conhecer a nova realidade de emigrantes com provas dadas nos domínios empresarial, científico e cultural.
21. Aproximar ainda mais a RTP dos portugueses que vivem fora de Portugal, aumentando a distribuição dos canais e antenas RTP nos mercados mais relevantes para as comunidades portuguesas e emitir cada vez mais programas legendados em língua inglesa, de forma a aproximar as novas gerações de portugueses espalhados pelo mundo à língua e cultura portuguesas.
22. Desenvolver um papel crescentemente ativo em África, aprofundando a relação da RTP com os operadores públicos africanos de expressão portuguesa, nomeadamente disponibilizando conteúdos da RTP África para emissão por parte destes e incrementando a cooperação em ações de formação e partilha de saberes e competências.

SER DISRUPTIVA NA OFERTA E MAIS APELATIVA PARA AS NOVAS GERAÇÕES

23. Produzir animação, séries e novos conteúdos para crianças, adolescentes e jovens adultos, continuar a explorar áreas e produtos especialmente dirigidos a jovens e que acompanhem os novos hábitos e preferências dos adolescentes, como o RTP Arena (E-sports), lançando novas apostas para estes públicos que alarguem os alvos tradicionais da RTP.
24. Levar a RTP às universidades, dialogando com a comunidade académica e promovendo masterclasses sobre a Televisão e Rádio. Promover a gravação aberta de programas da Antena 3 e da RTP Memória como o "Traz Pró Frente" e realizar outras iniciativas experimentais tendo os jovens como público alvo.
25. Desenvolver e divulgar os projetos digitais RTP Ensina, RTP Arquivos e Museu Virtual RTP, como forma de aproximar crianças e jovens da RTP e contribuir para a literacia das gerações mais novas.
26. Diversificar a programação da Rádio Zig Zag, incorporando conteúdos que incluam as crianças com necessidades especiais.

SER UMA EMPRESA COM UMA GESTÃO EXEMPLAR E TRASPARENTE

27. Adotar medidas que permitam um controlo de gestão mais efetivo e assegurar um reporte interno e externo que resulte numa melhor sistematização, consolidação e partilha de informação.
28. Desenvolver e divulgar proativamente indicadores de informação de gestão, em linha com as melhores práticas internacionais, promovendo uma cultura de transparência e responsabilização.
29. Promover os princípios de ética da RTP, definidos no Código de Ética e de Conduta, de forma transversal a toda a organização.
30. Garantir processos de compras e contratação de serviços transparentes, através da implementação de procedimentos com regras claras e critérios bem definidos.

SER UMA EMPRESA DE MEDIA MUITO ATRATIVA PARA TRABALHAR

31. Cumprir a estratégia de modernização tecnológica "Visão tecnológica do futuro para a RTP |2018/2020", avançando no reequipamento das infraestruturas de produção, estúdios, redações e emissores. Garantir a passagem dos canais de Televisão para o HD e a adaptação da produção de rádio aos melhores padrões internacionais.
32. Apostar na formação e ser uma escola de referência para os profissionais do setor. Investir recorrentemente na capacitação para o digital e fazer da Academia RTP uma plataforma de criação de talentos. Incentivar a participação dos profissionais da RTP nos fóruns nacionais e internacionais de desenvolvimento e partilha de conhecimento, bem como em projetos e iniciativas que gerem oportunidades de enriquecimento de carreiras.
33. Diminuir a pegada ecológica reduzindo os consumos energéticos, nomeadamente através do aumento de veículos elétricos na frota da RTP, do recurso progressivo a fontes alternativas de energia e de outras iniciativas que contribuam para o equilíbrio ambiental, alterando padrões de consumo e promovendo uma maior consciência sobre a sustentabilidade.
34. Reforçar a qualidade da comunicação interna e externa da RTP. Tornando-a sempre reconhecível, fácil de encontrar por todos os cidadãos, em todas as plataformas e meios. Assegurar a disponibilização eficaz ao público de informação relevante sobre a RTP, pelos meios digitais, e incrementar e facilitar os modos de contacto dos cidadãos.
35. Promover iniciativas de proximidade e partilha de informação entre a gestão e os trabalhadores da RTP, incrementando um espírito de abertura e diálogo na organização.



C) Relação entre os Eixos Estratégicos do P.E. e as Linhas de Orientação Estratégica do CGI

Resumo das correspondências entre as 35 iniciativas previstas no Projeto Estratégico 2018-2020 e as Linhas de Orientação Estratégica definidas pelo Conselho Geral Independente.

		Linhas de Orientação Estratégica 2018-2020 Conselho Geral Independente				
		Gestão orientada para os objectivos de serviço público	Uma empresa próxima	Rigor informativo e pluralismo	Qualidade e inovação	Novas plataformas digitais
QUALIDADE E INOVAÇÃO	1	Melhorar condições de produção de informação		✓		
	2	Inovar na informação Processos e formatos		✓	✓	✓
	3	Cobertura noticiosa de proximidade		✓	✓	
	4	Valorizar a Rádio		✓	✓	
	5	Documentários		✓	✓	
	6	Entretenimento		✓	✓	
	7	Ficção nacional		✓	✓	
	8	Valorizar diferentes expressões culturais		✓	✓	
	9	Revisitar o Contrato de Concessão				
O DIGITAL	10	+ RTP Play				✓
	11	Grades temas e cidadania ativa		✓	✓	✓
	12	Visual Radio				✓
	13	Melhorar no digital (Big Data)				✓
	14	Inovar na oferta digital			✓	✓
CULTURA E INDÚSTRIAS CRIATIVAS	15	Apoio aos músicos portugueses		✓		
	16	Parcerias culturais e indústrias criativas		✓		
	17	Síte "Palco RTP"				✓
	18	Todo o acervo RTP disponível		✓		✓
	19	Livros RTP novas coleções				
A RTP NO MUNDO	20	Revitalizar oferta RTP Internacional		✓	✓	
	21	Aumentar a distribuição e legendagem		✓	✓	
	22	Aprofundar cooperação com SP África				
AS NOVAS GERAÇÕES	23	Produzir para as novas gerações			✓	✓
	24	Levar a RTP às universidades		✓		
	25	+ Ensina/Museu/Arquivo		✓		✓
	26	Rádio Zig Zag e necessidades especiais		✓		
GESTÃO EXEMPLAR E TRANSPARENTE	27	Controlo de gestão	✓		✓	
	28	Informação de gestão	✓			
	29	Transparência nas compras e contratação	✓			
	30	Promover princípios de ética	✓			
UMA EMPRESA ATRATIVA PARA TRABALHAR	31	Modernização tecnológica	✓		✓	
	32	Aumentar o conhecimento profissionais RTP	✓			✓
	33	Diminuir a pegada ecológica	✓			
	34	Melhorar a comunicação RTP		✓	✓	
	35	Proximidade entre gestão e trabalhadores	✓			

5. CONCLUSÃO: UMA NOVA AMBIÇÃO PARA A RTP

2015 - 2017

AS PROMESSAS

- Um verdadeiro operador de Serviço Público
- Um promotor da qualidade e da inovação
- Uma organização mobilizadora
- Uma empresa eficiente e sustentável
- Uma instituição credível



OS RESULTADOS

- Reforço de uma estratégia de Serviço Público
- Aumento do leque de serviços prestados
- Dinamização da indústria audiovisual
- Maior envolvimento com os atores culturais

2018 - 2020 // COM OS OLHOS POSTOS NO FUTURO

AS PROMESSAS

- Investir na qualidade e inovação dos conteúdos
- Colocar o digital no centro da estratégia
- Reforçar o contributo para a cultura e indústrias criativas
- Potenciar e qualificar a presença da RTP no mundo
- Ser disruptiva na oferta e mais apelativa para as novas gerações
- Ser uma empresa com uma gestão exemplar e transparente
- Ser uma empresa de *media* muito atrativa para trabalhar



OS RESULTADOS

Uma RTP decididamente mais:

- Inovadora e Criativa
- Ativa na sociedade
- Global
- De referência

PROJETO ESTRATÉGICO
RTP 2018/2020

COM OS OLHOS POSTOS NO FUTURO



RÁDIO E TELEVISÃO DE PORTUGAL