

**MODELO DE GESTÃO DE PERFORMANCE COM BASE NOS PRINCÍPIOS DO  
*BALANCED SCORECARD***

Aplicado à Direção de Produção da RTP

Inês Valada Ferreira Ventura

Projeto submetido como requisito parcial para obtenção do grau de

Mestre em Contabilidade

Orientador:

Professor Doutor José Maria Azevedo Rodriguês, ISCTE Business School, Departamento de  
Contabilidade

fevereiro 2018

**MODELO DE GESTÃO DE PERFORMANCE COM BASE NOS PRINCÍPIOS DO  
*BALANCED SCORECARD***

Aplicado à Direção de Produção da RTP

Inês Valada Ferreira Ventura

Projeto submetido como requisito parcial para obtenção do grau de  
Mestre em Contabilidade

Orientador:

Professor Doutor José Maria Azevedo Rodriguês, ISCTE Business School, Departamento de  
Contabilidade

fevereiro 2018

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço ao Professor Doutor José Maria Azevedo Rodrigues, por ter aceitado orientar este meu trabalho na sua plenitude, assim como pelo exemplo que representa para o meu percurso no âmbito da partilha incessante de conhecimento.

Agradeço ao Doutor Augusto Teixeira Bastos pela disponibilidade e receptividade à concretização deste projeto e sobretudo, pelo exemplo de rigor e excelência que trouxe ao meu percurso académico e profissional.

Agradeço a todas as pessoas que se cruzaram no meu percurso pela RTP e que de alguma forma me fizeram crescer e desenvolver capacidades profissionais únicas, particularmente à Rita Guimarães que trago também como exemplo de rigor e profissionalismo.

## RESUMO

A televisão, que teve a sua primeira emissão experimental em 1930, transformou o mundo num palco de expansão daquele que viria a ser um dos maiores negócios no sector dos *media*. O decorrer da história trouxe a massificação e o jornalismo e entretenimento tornaram-se palavras de ordem dentro daquela que seria a caixa com maior impacto na humanidade.

O digital no embalo da globalização veio revolucionar todo este paradigma, permitindo que a imprevisibilidade se instalasse no universo dos *media* e com ela se apresentassem novos desafios. A capacidade de aprendizagem e adaptação da humanidade não foi tão célere quanto esta mudança e os desafios foram crescendo de forma exponencial.

Neste sentido, e considerando a alteração dos modos de produção como uma das alterações cruciais que surgem neste clima de mudança, torna-se indispensável colocar o olho clínico sobre a atividade produtiva das organizações, monitorizando-as de forma a antecipar decisões e assim propor novos caminhos de concretização dos objetivos estratégicos. A RTP, como concessionária de serviço público de televisão e rádio em Portugal, deverá ser alvo desta monitorização de modo a acompanhar as tendências de forma eficiente e sustentada.

O presente projeto surge com o objetivo de visitar indicadores de monitorização da atividade produtiva da RTP e propor novas medidas de performance tendo por base o projeto estratégico definido para a mesma e considerando os princípios subjacentes à construção de um *balanced scorecard*.

**Palavras-Chave:** *Balanced Scorecard*, Gestão Estratégica, Análise de Performance, Controlo de Gestão

## **ABSTRACT**

Television had its first experimental transmission in 1930, transforming the world in a stage for the expansion of what would come to be one of the major businesses in the media sector. Massification came throughout the history and with it journalism and entertainment became key concepts inside the box that would have the biggest impact on humanity.

Brought with globalization, the digital era came to revolutionize this paradigm, allowing that unpredictability settled in the media's universe and with it new challenges arose. The learning and adaptation capacity of humankind were not as fast as this transformation however challenges remain in an exponential curve.

Hereof, and considering the switch in the production modes as one of the most crucial alterations brought out by this changing environment, becomes indispensable to observe closely the productive activity of organizations, monitoring them in order to predict decisions and propose new paths to achieve the strategic goals. RTP, as the public service broadcaster of television and radio in Portugal, should be target of monitorization and therefore follow the tendencies efficiently and in a sustained manner.

This project emerges with the objective of revisiting performance indicators of the productive activity of RTP and propose new measurements based on the strategic project defined for the company, and considering the main principles underlying to the development of a balanced scorecard.

**Key Words:** Balanced Scorecard, Strategic Management, Performance Analysis, Management Control

## **LISTA DE ABREVIATURAS**

BSC – Balanced Scorecard

CA – Conselho de Administração

CCSP – Contrato de Concessão do Serviço Público

CGI – Conselho Geral Independente

DEST – Direção de Engenharia, Sistemas e Tecnologia

DF – Direção Financeira

DIT – Direção de Informação de Televisão

DP – Direção de Produção

ERC – Entidade Reguladora da Comunicação

EVA – Economic Value Added

FAR – Folha de Alocação de Recursos

FSE – Fornecimento e Serviço Externos

I&D – Investigação & Desenvolvimento

RCI – Rendibilidade Capital Investido

RH – Recursos Humanos

RTP – Rádio e Televisão de Portugal

TDT – Televisão Digital Terrestre

TVI – Televisão Independente

SIC – Sociedade Independente de Comunicação

## ÍNDICE

|                                                         |            |
|---------------------------------------------------------|------------|
| <b>AGRADECIMENTOS.....</b>                              | <b>I</b>   |
| <b>RESUMO .....</b>                                     | <b>II</b>  |
| <b>ABSTRACT .....</b>                                   | <b>III</b> |
| <b>LISTA DE ABREVIATURAS .....</b>                      | <b>IV</b>  |
| <b>1. INTRODUÇÃO .....</b>                              | <b>1</b>   |
| 1.1. Contextualização .....                             | 1          |
| 1.2. Objetivos.....                                     | 3          |
| 1.3. Metodologia.....                                   | 4          |
| 1.4. Estrutura do projeto de mestrado .....             | 4          |
| <b>2. ENQUADRAMENTO TEÓRICO .....</b>                   | <b>6</b>   |
| 2.1. O Controlo de Gestão e a Estratégia.....           | 6          |
| 2.1.1. Âmbito e objetivos.....                          | 6          |
| 2.1.2. Princípios do controlo de gestão .....           | 7          |
| 2.1.3. Controlo de gestão em televisão .....            | 8          |
| 2.1.4. Instrumentos do controlo de gestão .....         | 9          |
| 2.2. O <i>Balanced Scorecard</i> .....                  | 11         |
| 2.2.1. Conceito .....                                   | 11         |
| 2.2.2. O mapa estratégico e as quatro perspetivas ..... | 13         |
| <b>3. PRODUÇÃO.....</b>                                 | <b>16</b>  |
| 3.1. A atividade.....                                   | 16         |
| 3.1.1. Fase 1: Desenvolvimento e Preparação .....       | 16         |
| 3.1.2. Fase 2: A Pré-Produção .....                     | 17         |
| 3.1.3. Fase 3: A Produção .....                         | 17         |
| 3.1.4. Fase 4: A Pós-Produção .....                     | 17         |
| 3.2. Os Recursos Humanos.....                           | 18         |
| <b>4. ESTUDO DE CASO - A RTP.....</b>                   | <b>19</b>  |
| 4.1. Breve Contextualização Histórica .....             | 19         |
| 4.2 O Serviço Público.....                              | 21         |
| 4.3. O financiamento .....                              | 25         |
| 4.4. A estrutura organizacional.....                    | 26         |

|                                                                       |           |
|-----------------------------------------------------------------------|-----------|
| 4.5. A Direção Financeira.....                                        | 27        |
| 4.6. A Direção de Produção.....                                       | 28        |
| <b>5. MODELO DE CUSTEIO E INDICADORES .....</b>                       | <b>31</b> |
| 5.1. Princípios orientadores do Modelo.....                           | 31        |
| 5.1.1. Critérios Valorimétricos.....                                  | 31        |
| 5.1.2. Conceitos de Custeio.....                                      | 31        |
| 5.1.3. Conceitos de Gestão.....                                       | 33        |
| 5.1.4. Aplicação dos princípios orientadores .....                    | 33        |
| 5.2. Execução do Modelo de Custeio e fluxos DP/DF .....               | 34        |
| 5.3. Resultados e Indicadores .....                                   | 38        |
| <b>6. O PROJETO ESTRATÉGICO.....</b>                                  | <b>40</b> |
| 6.1. Linhas Gerais de Orientação Estratégica.....                     | 40        |
| 6.2. Objetivos e Linhas de ação específicas .....                     | 45        |
| 6.3. Convergência de Objetivos da DP .....                            | 47        |
| <b>7. APLICAÇÃO DOS PRINCÍPIOS DO <i>BALANCED SCORECARD</i> .....</b> | <b>49</b> |
| 7.1. Abrangência das principais perspetivas.....                      | 49        |
| 7.2. Objetivos estratégicos e as quatro perspetivas .....             | 50        |
| 7.3. Indicadores.....                                                 | 52        |
| <b>8. CONCLUSÃO .....</b>                                             | <b>56</b> |
| 8.1. Principais conclusões do trabalho.....                           | 56        |
| 8.2. Oportunidades de investigação futura .....                       | 57        |
| <b>9. BIBLIOGRAFIA.....</b>                                           | <b>59</b> |

## ÍNDICE DE FIGURAS

|                                                                                                                 |    |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Figura 1 - Ferramentas de Controlo de Gestão .....                                                              | 10 |
| Figura 2 - As 4 perspetivas do balanced scorecard .....                                                         | 12 |
| Figura 3 - Estrutura da Organização .....                                                                       | 26 |
| Figura 4 - Áreas funcionais da DF .....                                                                         | 27 |
| Figura 5 - Estrutura da DP.....                                                                                 | 29 |
| Figura 6 - Exemplo de aplicação do conceito família de custo.....                                               | 32 |
| Figura 7 - Exemplo de aplicação do conceito Grupo agregador e respetivos critérios de imputação de custos ..... | 34 |
| Figura 8 - Visão global da execução do modelo de custeio .....                                                  | 37 |
| Figura 9 - Matriz causa-efeito dos objetivos estratégicos a considerar.....                                     | 50 |

## ÍNDICE DE TABELAS

|                                                                              |    |
|------------------------------------------------------------------------------|----|
| Tabela 1 - Principais fatores críticos por perspetiva .....                  | 14 |
| Tabela 2 - Estrutura base de uma equipa de produção .....                    | 18 |
| Tabela 3 - Serviço público de televisão .....                                | 22 |
| Tabela 4 - Serviço público de rádio .....                                    | 23 |
| Tabela 5 - Indicadores de desempenho da DP .....                             | 38 |
| Tabela 6 - Linhas de Orientação Estratégica da RTP.....                      | 41 |
| Tabela 7 - Gestão Empresarial e boas práticas.....                           | 43 |
| Tabela 8 - Modelo de Equilíbrio Financeiro .....                             | 44 |
| Tabela 9 - Modelo de Equilíbrio Financeiro .....                             | 44 |
| Tabela 10 - Objetivos específicos .....                                      | 46 |
| Tabela 11 - Objetivos específicos e linhas de ação da DP .....               | 48 |
| Tabela 12 - Indicadores de performance a aplicar no âmbito do BSC à DP ..... | 53 |
| Tabela 13 - Indicadores de performance a aplicar no âmbito do BSC à DP ..... | 54 |
| Tabela 14 - Indicadores de performance a aplicar no âmbito do BSC à DP ..... | 55 |

## 1. INTRODUÇÃO

### 1.1. Contextualização

“Numa economia de forte competitividade, torna-se necessário uma permanente atenção dos gestores à forma como estão a decorrer as suas atividades e em que medida a estratégia da empresa está a ser realizada ou comprometida” (Jordan et al., 2015: 241). É neste sentido que surge o presente projeto, com o intuito de analisar e propor melhorias ao modelo de gestão de performance do centro operacional da RTP, a Direção de Produção, tendo por base o *balanced scorecard* (BSC).

De acordo com Voguel (2007) a televisão teve a sua primeira emissão experimental em 1930, sendo que, devido ao contexto económico-social, apenas se populariza na generalidade dos lares americanos no ano de 1950. Sete anos mais tarde, começam as emissões regulares em Portugal e rapidamente se tornou num veículo de alcance de massas com lugar garantido no pódio por largos anos (Museu Virtual RTP, 2016).

O sucesso, consequente da popularidade, conferiu-lhe um estatuto de negócio aliciante e desta forma foram surgindo as primeiras emissoras de sinal privado, sendo que a primeira em Portugal surge em 1992 denominada por SIC – Sociedade Independente de Comunicação.

E assim se escrevem os primeiros parágrafos da história de uma indústria do setor da comunicação e entretenimento, que viria a gerar, no final do século XX, mais de cinquenta mil milhões de dólares por ano (Vogel, 2007).

No entanto, a era da globalização aliada ao célere desenvolvimento das tecnologias de informação, contribuíram para o desenvolvimento de novos formatos, assim como para as alterações veementes no perfil do consumidor, traçando novos desafios ao sector.

Esta alteração à realidade do setor é exemplificada por Gluck e Sales (2008) quando referem a atual preferência do consumidor pela possibilidade de assistir aos seus programas no momento que mais lhes convém – *on-demand* - ao invés de uma grelha programada. Assim, e ainda que de acordo com Lefever (2012) este conceito não canibalize o tradicional, vem alterá-lo.

É também neste contexto que surge um novo sistema de comunicação, designado por Gomes (2011) como “Comunicação em Rede”. Esta, e de acordo com o mesmo autor, resulta da

convergência dos históricos media, como a Rádio e Televisão, e das novas redes eletrónicas, vulgarmente conhecidas por Redes Sociais, como é o caso do *Facebook* e *Messenger*. O consumidor avançou assim para funções de utilizador e produtor dos próprios conteúdos (Cardoso, 2011).

A RTP, como Concessionária do serviço público de televisão e rádio, não poderá ser indiferente a esta aceleração da convergência digital e respetiva diversificação de formatos e relação com o consumidor. Pelo que se poderá ler no Projeto Estratégico da organização:

*“Num contexto de brutal inovação e alteração dos hábitos dos públicos, em que o peso relativo dos meios se altera constantemente, em que o poder do consumidor cresce face ao poder do emissor, em que a personalização dos conteúdos é crescente, em que a fragmentação da oferta e o acesso a escolhas ilimitadas é uma realidade imparável, em que a convergência entre tv, rádio e internet é inexorável, em que as “smart boxes” e o “time shift” reorganizaram a forma de ver tv, em que a gestão da tecnologia é cada vez mais uma componente determinante para os operadores – neste envolvimento de mudança de paradigma, os operadores de serviço público de rádio e televisão deverão fazer enormes e rápidos esforços para se adaptar e reafirmar o seu papel”* (Projeto Estratégico para a RTP, 2015: 9).

Esta necessidade aliada às alterações ao financiamento da RTP, que se traduziram no finalizar das indemnizações compensatórias como fonte de proveito da organização, no decorrer do ano 2014, estando atualmente baseada apenas na Contribuição para o Audiovisual (CAV) e receitas comerciais, torna fundamental e indispensável garantir rigorosamente uma gestão empresarial eficiente da própria organização.

Assim, e de forma a garantir subsistência neste setor de elevado potencial e crescimento, assim como de elevada competitividade, após traçada a estratégia da própria organização para dar resposta a estes novos desafios é essencial monitorizar resultados e identificar possíveis desvios a este alinhamento. Pois de acordo com Ferreira (2009), os sistemas de medição e gestão do desempenho são cruciais para os desafios que as organizações enfrentam nos mercados atuais, dado que lhes oferecem a eficiência e eficácia necessárias na afetação de recursos, num ambiente de trabalho cada vez mais instável.

E é neste contexto que surge este projeto, como análise das atuais ferramentas de controlo do coração da atividade organizacional e respetiva proposta de melhoria, tendo por base os objetivos estratégicos traçados para a própria organização.

## **1.2. Objetivos**

*“Por razões de eficiência, é difícil considerar perfeito um sistema de controlo de gestão que durante vários anos não muda. É, por isso, necessário que periodicamente se faça o diagnóstico do sistema de controlo de gestão.”* (Jordan et al., 2015: 417).

O principal objetivo do projeto centra-se na análise do modelo de gestão de performance da Direção de Produção e respetiva proposta de melhoria, tendo por base o instrumento de controlo de gestão *balanced scorecard*.

Neste sentido, define-se como primeiro objetivo específico, a realização de uma análise do contexto e do plano estratégico da própria organização. Faz assim parte dos objetivos específicos do presente trabalho compreender as linhas de orientação estratégicas traçadas para a RTP que, e considerando o seu carácter estatal, deverão abarcar uma série de constrangimentos legais aos tradicionais modelos de captação de receita do setor e que importa conhecer para antecipar constrangimentos futuros ao modelo. Após esta análise, e enquadrado no projeto estratégico da empresa, é também objetivo deste trabalho apresentar os principais objetivos traçados para a organização e respetivo plano de ação.

Um segundo objetivo prende-se com a análise dos objetivos específicos das direções envolvidas - financeira e de produção – detalhando o respetivo alinhamento das linhas orientadoras da Direção de Produção com a estratégia da RTP, no sentido de compreender se os objetivos traçados para a Direção de Produção estão em linha com os da própria organização. Neste contexto, e para melhor compreensão do ponto anterior, é também objetivo do presente trabalho apresentar o modo de interação entre as áreas referenciadas, através da descrição do modelo de custeio associado à atividade produtiva e respetiva identificação de fluxos, intervenientes e ferramentas de controlo das áreas envolvidas.

Por fim, e após análise dos objetivos e linhas de ação globais da empresa, assim como da própria direção de produção, e tendo por base o BSC, é objetivo deste projeto analisar o grau de abrangência dos indicadores atualmente utilizados e propor melhorias, enquadradas numa

proposta de indicadores que acompanhem e monitorizem o cumprimento dos objetivos acima identificados para a área, tendo por base o plano estratégico da própria organização.

### **1.3. Metodologia**

O presente projeto foi concebido pelo método qualitativo, reunindo contributos recolhidos pela autora no âmbito da concretização de um estágio profissional na Direção Financeira da RTP, que por sua vez é a Direção responsável pelo controlo de gestão da organização assim como estudos históricos capazes de enquadrar o próprio tema teoricamente.

Assim, e de forma a analisar o atual contexto de gestão de performance da Direção de Produção da RTP e propor melhorias tendo por base os princípios orientadores do BSC, foi selecionado o método do estudo de caso.

Em termos de dados, e respetiva técnica de recolha dos mesmos, esta traduz-se sobretudo em observação participante e recolha a partir de ferramentas inerentes à área de realização do estágio.

### **1.4. Estrutura do projeto de mestrado**

A estrutura do próprio documento segue uma linha orientadora, com base nos objetivos traçados anteriormente. Desta forma, inicia-se com o presente capítulo introdutório, onde se pretende enquadrar o estudo e respetivas motivações, os seus objetivos e respetiva metodologia no seu alcance.

Seguidamente, pretende-se realizar um enquadramento teórico do tema, historiando investigações realizadas no âmbito do controlo de gestão e dos seus instrumentos, concretamente no próprio instrumento de pilotagem, o BSC e no da própria atividade produtiva e respetiva relação com o controlo de gestão.

No terceiro capítulo do presente documento é realizada uma breve contextualização da atividade produtiva do setor tendo por base fundamentos literários e conhecimentos adquiridos pela autora no decorrer do estágio na organização. São assim objeto de estudo do próprio capítulo a atividade produtiva propriamente dita e os recursos humanos que lhe estão associados.

No quarto capítulo pretende-se realizar uma breve contextualização da própria organização, tendo por base o seu carácter de servidor público, assim como apresentar a estrutura organizacional e respetivas funções e objetivos das direções envolvidas.

No capítulo quinto, é detalhada a própria operação que relaciona a Direção Financeira e a Direção de Produção, ou seja, inicia-se com a apresentação dos fluxos operacionais na conceção de um programa, desde o pedido de produção, à afetação de recursos e respetiva orçamentação, modelo de custeio associado e respetivos intervenientes e programas informáticos. Este capítulo evidencia ainda o conjunto de indicadores que atualmente resulta destas interações e servindo de informação ao relatório mensal da própria Direção de Produção.

No sexto capítulo desenvolvem-se os princípios base do projeto estratégico da RTP, descrevendo a direção para a qual a organização pretende alinhar as suas direções. Neste capítulo descreve-se o posicionamento estratégico pretendido, assim como os objetivos gerais e consequentes linhas de ação para a organização. Este capítulo assume elevada relevância pelo enquadramento entre os objetivos e respetivas linhas de ação da Direção de Produção e a própria organização, posterior à descrição anterior.

No capítulo sete, e considerando todo o estudo desenvolvido nos capítulos anteriores, é apresentada uma proposta de melhoria ao modelo atual de gestão de performance, com base nos princípios subjacentes ao BSC. Assim, pretende-se neste capítulo, e após análise ao alinhamento dos objetivos da DP com a organização, analisar os indicadores existentes e propor novos, caso se aplique, com o intuito de melhorar a capacidade de análise de desvios e respetiva monitorização dos mesmos atempadamente.

Por fim, apresentam-se conclusões ao estudo com respetivas oportunidades e identificação de pontos de melhoria.

## 2. ENQUADRAMENTO TEÓRICO

### 2.1. O Controlo de Gestão e a Estratégia

#### 2.1.1. Âmbito e objetivos

Anthony (1965) apresenta o controlo de gestão como um processo que garante a eficiência e eficácia na utilização dos recursos organizacionais, permitindo o cumprimento dos seus objetivos. Mais tarde, Abernethy e Chua (1996) propõem uma definição mais alargada para o conceito, apresentando-o como um sistema composto por mecanismos de controlo. Estes mecanismos têm como principal objetivo o controlo ao alinhamento do comportamento dos diversos membros da organização para com os objetivos organizacionais. Pereira (2013) confirma esta definição, propondo que estes mecanismos devem garantir que os indivíduos que constituem a organização atuam em consonância com os objetivos estratégicos da mesma.

*“O controlo de gestão é um conjunto de instrumentos que motivem os responsáveis descentralizados a atingirem os objetivos estratégicos da empresa, privilegiando a ação e a tomada de decisão em tempo útil e favorecendo a delegação de autoridade e responsabilização.”* (Jordan *et al.*, 2015: 30).

Tal como evidencia a citação, Jordan *et al.*, (2015), completam a definição do conceito ao proporem que o âmbito do controlo de gestão passa pela realização da estratégia das empresas, através da concretização dos objetivos definidos por parte dos seus principais responsáveis, com recurso a instrumentos de previsão, planeamento e avaliação dos resultados, criados pelos mesmos. Os mesmos autores defendem que estes principais responsáveis são gestores afetos ao operacional da empresa, pelo que *“pode dizer-se, com toda a justiça, que se os quadros operacionais de uma empresa não praticam o controlo de gestão, então não há controlo de gestão nessa empresa.”* (Jordan *et al.*, 2015: 28).

Ao conceber um conjunto de instrumentos de planeamento e monitorização futura para avaliação do desempenho da própria organização no alcance dos seus objetivos, pode dizer-se que a operação está a ser alinhada com a estratégia (Jordan *et al.*, 2015).

Por sua vez, a estratégia define-se, e após análise da sua envolvente, como a forma como os recursos da própria organização devem caminhar no sentido de alcançar os objetivos da mesma. Este método tem em vista dar resposta às oportunidades da envolvente a partir das competências da organização, assim como reduzir o impacto de possíveis ameaças e fraquezas

(Pereira, 2013). Jordan *et al.*, (2015), corroboram esta afirmação quando afirmam que a estratégia para o sucesso organizacional passa pela identificação e aproveitamento das oportunidades nos mercados cada vez mais concorrenciais. E acrescentam a relevância de assim compreender os recursos e respetiva disponibilidade da própria organização na sua obtenção para concretizar oportunidades. (Jordan *et al.*, 2015).

*“Assim, o plano estratégico é o ponto de partida do processo de controlo de gestão. O controlo de gestão deve, por isso, ser encarado como um meio de assegurar a interligação e a coerência entre os objetivos e os planos de curto e de longo prazo. Procura também assegurar que os mesmos sejam aplicados com eficiência e eficácia.”* (Jordan *et al.*, 2015: 76).

### **2.1.2. Princípios do controlo de gestão**

De acordo com Jordan *et al.* (2015), o controlo de gestão respeita 8 princípios:

1. *“Os objetivos da empresa são de natureza diversa, pelo que, os instrumentos de controlo de gestão não se referem apenas à dimensão financeira”*
2. *“A descentralização das decisões e a delegação da autoridade e a responsabilização são condições de exercício do controlo de gestão.”*
3. *“O controlo de gestão organiza a convergência de interesses entre cada divisão ou sector e a empresa no seu todo (alinhamento com a estratégia).”*
4. *“Os instrumentos de controlo de gestão são concebidos com vista à acção e não apenas à documentação ou burocracia.”*
5. *“O horizonte do controlo de gestão é, fundamentalmente, o futuro e não apenas o passado.”*
6. *“O controlo de gestão atua muito mais sobre os homens do que sobre os números (tem natureza fundamentalmente comportamental).”*
7. *“O sistema de sanções e recompensas faz parte integrante do controlo de gestão (controlo de gestão conduz a um sistema de incentivos).”*
8. *“Os atores de primeira linha no controlo de gestão são muito mais os responsáveis operacionais do que os controladores de gestão.”*

### 2.1.3. Controlo de gestão em televisão

Merchant e Van der Stede (2003) alertam para a possibilidade de existirem diferentes sistemas de controlo de gestão conforme o âmbito e a empresa a que se apliquem. A variabilidade de fatores com impacto no tipo de sistema de controlo de gestão é enorme, e contempla desde a dimensão da própria organização, à inflação dos mercados.

Um dos pontos que poderá diferir no desenvolvimento de um sistema de controlo de gestão centra-se na diferenciação entre uma organização de carácter público ou privado, dada a diferente missão de ambas. Desta forma, para uma empresa privada, o controlo de gestão deverá incidir na própria programação e venda de espaço de grelha, enquanto para empresas do sector público deverá ser dado maior foco à área de produção (Geisler, 2000). Por este motivo, o controlo de gestão deverá ser analisado de forma diferente consoante a área em que atua e considerando as atividades *core* do setor, pelo que o autor, com base num estudo realizado no mercado alemão, propõe que: 1.) na Produção seja realizado o controlo da produção propriamente dita, ainda que esta possa recorrer a produtores externos; 2.) na Programação sejam analisadas todas as atividades em torno do fornecimento e venda de conteúdos; 3.) a Venda seja através do espaço publicitário comercializado com base nas audiências; e 4.) na Promoção seja controlada toda a publicidade em torno da própria emissora.

Considerando a temática do projeto e tendo por base o mesmo autor, Geisler (2000), o controlo de gestão em termos de produção pode ainda ser detalhado por dois pontos principais: i.) Produção e ii.) Investigação & desenvolvimento (I&D). O primeiro abarca o controlo à produção interna de forma eficaz e eficiente, assim como o controlo às produtoras externas, enquanto no segundo, o controlo é realizado à entrada de novos formatos para emissão.

O estudo realizado pela autora permitiu apurar outras evidências relativamente ao controlo de gestão em produção. Assim, verificou-se que o envolvimento de responsáveis pelo controlo de gestão aumentava de acordo com o aumento da produção interna, sendo que esta situação era uma realidade mais evidente nas emissoras do setor público. Estes responsáveis, os *controllers*, reportavam na sua generalidade tanto à área financeira como à própria área operacional sob controlo (Geisler, 2000).

Em termos de instrumentos de controlo de gestão, constatou-se que os de maior frequência de uso seriam a utilização do custo padrão e a análise da variação dos gastos. A definição destes custos padrão, a par da dificuldade na realização do controlo às produções externas acima mencionadas e a novos programas, são apresentados como os principais constrangimentos ao controlo de gestão desta área (Geisler, 2000).

#### **2.1.4. Instrumentos do controlo de gestão**

O primeiro passo para uma correta conceção e implementação de um sistema de controlo de gestão passa então por um completo diagnóstico à envolvimento de aplicação do próprio sistema. Posteriormente deverão ser identificados os instrumentos aplicáveis e as respetivas restrições da organização. Assim e considerando o âmbito e princípios expostos, o controlo de gestão classifica as suas ferramentas de aplicação por três grandes grupos, de acordo com a sua função e aplicabilidade: Instrumentos de pilotagem, de orientação do comportamento e de diálogo.

A decisão relativamente à sua implementação deverá ser tomada de acordo com as características das organizações e respetivos gestores, considerando que os mesmos não têm por regra a implementação conjunta, ainda que esta possa ser realizada (Jordan *et al.*, 2015).

Seguidamente, será dado o enquadramento relativamente a estes conjuntos, sendo que e tendo em consideração o âmbito do trabalho, será dada maior ênfase ao conjunto de instrumentos de pilotagem, especificamente ao instrumento que é objeto de estudo, o *balanced scorecard*:

##### A. Instrumentos de orientação do comportamento

Instrumentos de apoio à descentralização da gestão, no sentido de “*enquadrar e canalizar as suas ações e decisões na “boa” Direção, isto é, com vista à satisfação dos objetivos da empresa e não somente da satisfação de objetivos locais e parciais, eventualmente contrários aos interesses globais da empresa.*” (Jordan *et al.*, 2015: 47). Este conjunto é assim composto pela organização em centros de responsabilidade, a avaliação do desempenho através de critérios adaptados às características dos centros de responsabilidade e a implementação de sistemas de preços de transferência interna (PTI's) (Jordan *et al.*, 2015).

## B. Instrumentos de diálogo

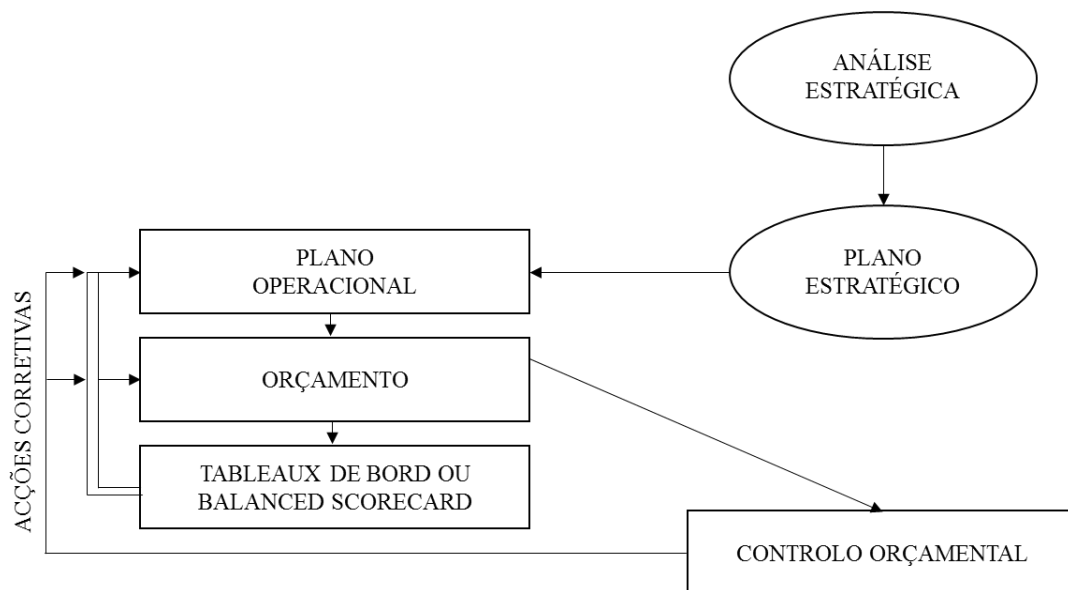
*“Na verdade, os instrumentos são poucos e simples: salas de reunião, datas de reunião, relatórios de reunião. Os instrumentos são simples porque o problema é complexo: os parceiros naturais de tais reuniões, por vezes, não dialogam e há diálogos forçados entre parceiros anti-naturais.”* (Jordan et al., 2015: 49).

## C. Instrumentos de pilotagem

*“Instrumentos de cariz técnico necessários para que os gestores possam seguir os passos já descritos do processo de controlo de gestão: fixar objetivos, planear e acompanhar resultados.”* (Jordan et al., 2015: 41). Dentro deste conjunto de instrumentos e de acordo com os mesmos autores, enumeram-se o plano operacional, o orçamento e respetivo controlo e os “*tableaux de bord*” a partir dos quais surge o conceito de *balanced scorecard*.

Em paralelo, os gestores contam com mais duas ferramentas: a análise estratégica e o plano estratégico. Este último corresponde à formalização dos objetivos e estratégias resultantes da análise do contexto organizacional, ou seja, da análise estratégica, constituindo a base de apoio para a definição do modelo de controlo de gestão da entidade.

As interações entre as ferramentas mencionadas são evidentes na seguinte figura:



**Figura 1 - Ferramentas de Controlo de Gestão**

Fonte: Jordan et al. (2015: 42)

O plano operacional, por sua vez, traduz-se na forma de operacionalizar a estratégia.

Em termos de clientes internos, e de acordo com Jordan *et al.*, (2015), os responsáveis operacionais têm interesse nestes instrumentos como meio de autocontrolo, apoio na tomada de decisão e pela precisão de objetivos e meios; enquanto a hierarquia intermédia se interessa por antecipar, acompanhar e manter o controlo. Por sua vez, à Direção geral oferece coerência no longo e curto prazo e assim identificar obstáculos.

## **2.2. O *Balanced Scorecard***

### **2.2.1. Conceito**

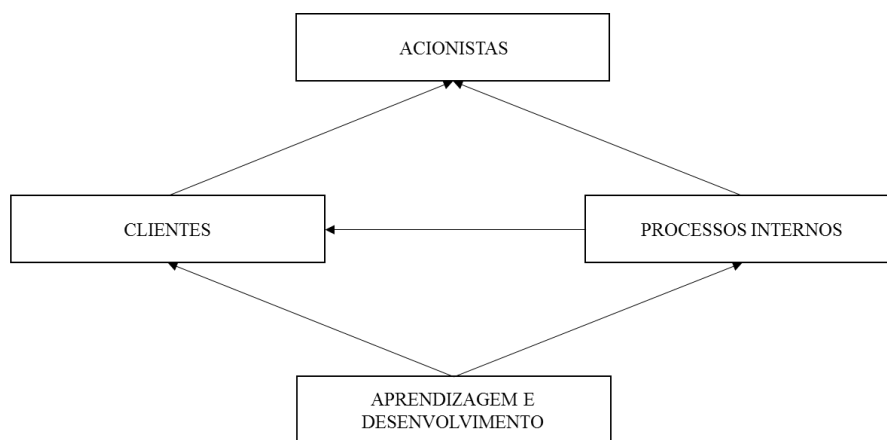
Antes dos anos 80, os sistemas de controlo de gestão utilizados pelo tecido empresarial apresentavam grandes limitações no seu âmbito. Ou seja, os sistemas tradicionais abarcavam fundamentalmente uma dimensão financeira, sustentada por indicadores de expressão monetária, que consideravam o previsto e o fixado ao invés de incluírem nesta análise indicadores reveladores de oportunidades e ameaças à concretização da estratégia da organização (Jordan *et al.*, 2015; Pereira, 2013). A contabilidade de gestão à época, centrada nesta dimensão financeira, não era célere no fornecimento de informação, o que a tornava irrelevante para atividades de planeamento e controlo pelos responsáveis da organização (Johnson e Kaplan, 1987). A era da globalização e a crescente competitividade nos mercados tornou evidente esta necessidade, a traduzir-se num conjunto de indicadores com diferentes perspetivas, sejam elas de âmbito, tempo ou envolvimento, desde que reflita o grau de comprometimento dos resultados com a estratégia (Jordan *et al.*, 2015; Pereira, 2013).

O *balanced scorecard*, concebido por Robert Kaplan e David Norton no ano de 1992, no âmbito de uma investigação empresarial com o intuito de desenvolver um sistema de avaliação do desempenho, é um instrumento de gestão estratégica que responde a este desafio. (Jordan *et al.*, 2015; Ferreira, 2009).

Na elaboração da obra *The balanced scorecard: Translating Strategy into Action*, em 1996, Kaplan e Norton apresentaram uma proposta de conceito que define o BSC como uma ferramenta de clarificação da visão e estratégia da empresa a partir de um conjunto de objetivos e respetivas iniciativas e medidas de desempenho. A sua utilização tornou visível a potencialidade da própria ferramenta e o conceito de instrumento de medição do desempenho rapidamente se tornou num sistema de gestão do desempenho (Ferreira, 2009).

De acordo com Jordan *et al.*, (2015) o objetivo fundamental do BSC é definir um conjunto de indicadores de desempenho, financeiros e não financeiros, acompanhados de iniciativas, organizados por quatro perspectivas, orientados para os objetivos estratégicos da organização. A utilização da informação financeira e não financeira, “*contribui para um equilíbrio entre medidas de resultado (i.e. lag) e medidas de progresso (i.e. lead).*” (Ferreira, 2009: 314). Malina e Selto (2001) completam esta proposta quando se referem ao BSC como mecanismo de comunicação e controlo estratégico.

A figura seguinte representa as perspectivas mencionadas e respetivas ligações, que serão objeto de estudo no próximo ponto deste trabalho:



**Figura 2 - As 4 perspetivas do balanced scorecard**

Fonte: Jordan *et al.* (2015: 273)

“*Umas das ideias fundamentais do BSC é a de que a medida do desempenho exerce um efeito significativo sobre o comportamento dos gestores tornando-se, assim, mais provável atingir as metas definidas para os objetivos organizacionais.*” (Ferreira, 2009: 314). Pereira (2013) acrescenta que o BSC deverá balancear os objetivos de curto e longo prazo, permitindo ao gestor tomar decisões relativas a investimentos de forma mais sustentada.

“*Assim, o BSC pretende ligar o controlo operacional de curto prazo, com a visão e estratégia de longo prazo, focalizando a atenção dos responsáveis nos fatores críticos para a implementação estratégica, o que permite aos gestores acompanhar a evolução do negócio e a implementação estratégica nestas quatro perspetivas.*” (Jordan *et al.*, 2015: 274).

No entanto, Pereira (2013) evidencia uma limitação deste instrumento, na medida em que apesar de conter diversos indicadores a maximizar, apenas deverá ser maximizada uma

variável por cada vez. O mesmo autor propõe ainda a realização de um *trade-off* entre variáveis, por parte do gestor, como possível forma de resolução desta questão.

### 2.2.2. O mapa estratégico e as quatro perspetivas

A implementação de um BSC operacionaliza-se através de um conjunto de relações de causa e efeito, entre os objetivos e suas variáveis de ação, nas diversas perspetivas, respeitando uma ordenação própria, e ilustra-se por uma matriz designada por mapa estratégico da organização (Jordan *et al.*, 2015).

Assim, e tal como ilustra a figura 2, Kaplan e Norton (1996) propuseram quatro perspetivas como forma de estruturar as diversas medidas de desempenho: financeira, cliente, processos internos de negócio e aprendizagem e crescimento, as quais seguidamente se descrevem:

- **Perspetiva financeira:** *“Mede o desempenho da organização na ótica dos proprietários e propõe-se a avaliar se a organização cria valor para os mesmos.”* (Ferreira, 2009: 315). Ao estar diretamente relacionada com o *stakeholder* acionista, indicando-lhe se as estratégias até então adotadas estão a permitir ou não criar valor ao mesmo, corresponde à perspetiva do topo da matriz para o geral das organizações, tendo em conta que os objetivos que lhe estão associados são, na generalidade, os objetivos fundamentais das empresas (Jordan *et al.*, 2015; Pereira, 2013).
- **Perspetiva dos clientes:** Objetiva-se na perceção da criação de valor para o cliente por parte da organização, dado que um bom desempenho organizacional exige esta criação de valor (Pereira, 2013; Ferreira, 2009). Considera assim, os fatores críticos que permitam o alcance de uma relação rentável de satisfação com o cliente, de acordo com a estratégia competitiva traçada, que resulte na retenção do mesmo tornando possível a concretização dos objetivos organizacionais de cariz financeiro, de forma sustentada e equilibrada. (Jordan *et al.*, 2015; Ferreira, 2009).
- **Perspetiva dos processos internos:** Abarca todas as atividades e funções internas que asseguram o cumprimento dos objetivos das perspetivas anteriores, financeira e dos clientes (Jordan *et al.*, 2015). *“Esta procura operacionalizar a criação de valor para os clientes (...) e proprietários (...) e demonstrar de que forma a organização contribui para a criação de valor para os seus fornecedores.”* (Ferreira, 2009: 315)

- **Perspetiva da aprendizagem e desenvolvimento organizacional:** “Esta perspetiva identifica as capacidades que a organização deve desenvolver de forma a melhorar os processos internos (perspetiva interna) e a criar valor para os clientes (perspetiva dos clientes) e acionistas (perspetiva financeira).” (Pereira, 2013: 75). Posicionando-se na base da matriz, esta perspetiva deverá considerar todas as competências necessárias à concretização da estratégia organizacional de forma sustentada e duradoura. Consideram-se a mão-de-obra e a capacidade dos sistemas e tecnologias da informação como veículo desta iniciativa, sendo o próprio indivíduo, as suas motivações e o seu envolvimento, a peça chave no desempenho da organização (Jordan *et al.*, 2015).

De acordo com Jordan *et al.*, (2015), o quadro seguinte apresenta de forma sintética os principais fatores críticos para cada uma das quatro perspetivas descritas, assim como exemplos de possíveis indicadores de desempenho de cada um dos fatores mencionados:

| Perspetivas           |                                          |                                |                                         |
|-----------------------|------------------------------------------|--------------------------------|-----------------------------------------|
| Financeira            |                                          | Clientes                       |                                         |
| Fatores críticos      | Indicadores de desempenho                | Fatores críticos               | Indicadores de desempenho               |
| Rendibilidade         | RCI - Rendibilidade do capital investido | Rendibilidade                  | EVA - Economic value added/Cliente      |
| Crescimento           | Quota de mercado                         | Satisfação                     | Índice de satisfação dos clientes       |
| Criação de Valor      | EVA - Economic value added               | Retenção                       | Quota de mercado                        |
|                       |                                          | Fidelização                    | Crescimento vol. negócio clientes ano   |
| Processos internos    |                                          | Desenvolvimento organizacional |                                         |
| Fatores críticos      | Indicadores de desempenho                | Fatores críticos               | Indicadores de desempenho               |
| Organização           | Prazos de execução                       | Inovação                       | Nº de novas ideias aproveitadas         |
| Racionalização        | Custo unitário dos produtos              | Satisfação                     | Índice de satisfação do pessoal         |
| Qualidade             | Taxa de rejeição                         | Qualificação                   | Nº de horas de formação                 |
| Eficiência e eficácia | Produtividade                            | Tecnologia                     | Nº de postos de trabalho informatizados |

**Tabela 1 - Principais fatores críticos por perspetiva**

Fonte: Elaboração própria com base em Jordan *et al.*, (2015)

“Um bom BSC deve evidenciar claramente, para as quatro perspetivas, as relações de causa-efeito entre os objetivos e os indutores de performance.” (Pereira, 2013: 77).

O desenvolvimento das ligações que dão origem ao mapa estratégico resulta da necessidade identificada por Kaplan e Norton (1996, 2000, 2004), aquando das experiências de implementação do BSC, de identificar indicadores de performance que medissem realmente o que poderia dar resposta à forma como estaria a ser aplicada a estratégia da empresa (Pereira, 2013). São assim, estas relações que priorizam as ações futuras e servem de apoio às decisões, permitindo a integração entre a operação e os resultados objetivados face à estratégia da empresa, pelo que a sua definição depende não só de quem a concetualiza o

próprio BSC, mas também da estratégia da organização e da natureza das suas atividades (Jordan *et al.*, 2015).

*“Começa-se por fixar o destino (meta) para depois se desenhar o caminho que permite lá chegar. O destino tem que ver com a missão e objetivos mais gerais da organização. A estratégia deve depois indicar como concretizar a missão e os objetivos organizacionais.”* (Pereira, 2013: 78).

A investigação torna então evidente que, concetualmente, o BSC é um sistema de gestão do desempenho com elevado impacto na gestão estratégica da empresa. No entanto e de acordo com Jordan *et al.*, (2015), tendo por base Kaplan e Norton (1992), a ligação entre a ação e a estratégia, só é coerentemente realizável a partir do BSC, recorrendo aos seguintes processos:

- *“Clarificação e tradução da visão e estratégia.*
- *Comunicação e alinhamento estratégico.*
- *Planeamento e afetação de recursos.*
- *Feedback e aprendizagem estratégica.”* (Jordan *et al.*, 2015: 275).

Considerando o disposto, para uma ligação eficaz e eficiente, é fundamental que a estratégia da empresa seja claramente difundida por todos os membros da organização, conduzindo à convergência entre os objetivos dos diversos departamentos e os da própria organização. Inerente a este facto, ocorre uma otimização na dispersão de energias em torno das diversas áreas, afastando o foco de áreas não estratégicas. Em termos comunicacionais, o BSC é um sistema de disseminação dos objetivos estratégicos, o que, não garantindo o sucesso da empresa, contribui para a melhor compreensão da sua estratégia. Estando a estratégia clara torna-se mais eficaz o acompanhamento da atividade através do desenvolvimento de iniciativas para a realização dos seus objetivos, contribuindo também para uma afetação de recursos mais eficiente. Por fim, o BSC assume uma função preponderante em termos de aprendizagem organizacional, ao proporcionar informação retrospectiva da mesma (Jordan *et al.*, 2015; Ferreira, 2009).

### **3. PRODUÇÃO**

#### **3.1. A atividade**

De acordo com Ryan (2010), o processo produtivo poderá estar organizado em quatro fases. Assim, e transpondo à criação audiovisual para televisão, esta deverá ponderar as quatro fases seguintes que lhe estão associadas: (1) a fase de desenvolvimento e preparação, que se define como uma fase de análise detalhada do conceito para aprovação do projeto; (2) a fase de pré-produção, que inclui a preparação de todo o processo produtivo; (3) a produção propriamente dita, que inclui a filmagem do projeto; e (4) uma fase de finalização, a pós-produção, que consiste na edição das gravações.

##### **3.1.1. Fase 1: Desenvolvimento e Preparação**

Uma produção tem início numa ideia, que se formaliza num projeto. Este é assim o documento que serve de base para análise e respetiva decisão de aprovação de concretização da própria ideia, seja por parte da Direção do próprio canal ou/e do produtor. Nesta fase, ao analisar a ideia importa avaliar também o impacto que a produção terá no ambiente sociocultural em que se enquadra.

Definido o conceito, deverá ser construído um guia que contemple a informação organizada para a criação do produto e respetivo orçamento estimado. (Ryan, 2010) Assim, o guia deverá incluir os elementos essenciais à produção de acordo com as direções envolvidas, tanto em termos dos respetivos recursos humanos envolvidos como recursos técnicos associados, de acordo com as especificidades do projeto. De acordo com as necessidades, que após análise poderão ter de ser ajustadas aos orçamentos pré-definidos, é concluído o orçamento estimativo aproximado (Ryan, 2010).

De acordo com o orçamento, é traçado o mapa de rodagem que serve de roteiro à própria produção, isto é, traduz-se no desenho de todo o percurso dos recursos humanos e técnicos no decorrer da própria produção (Turman, 2005). A concretização deste mapa, é complexa, dado que deverá considerar duas realidades bem distintas, por um lado questões técnicas relacionadas com o impacto das cenas nos próprios atores e, por outro lado o cumprimento do orçamento (Rabiger, 2008). Toda esta análise poderá, ainda assim, implicar ajustes ao orçamento, dando origem a uma redefinição do próprio orçamento, tornando-o mais próximo do custo real. (Turman, 2005)

Esta fase tem assim por objetivo dimensionar o projeto no seu todo listando todas as necessidades inerentes ao mesmo, seja a nível de recursos humanos, técnicos ou financeiros, com base no planeamento do roteiro da produção e numa análise técnica das necessidades implícitas a esse mesmo roteiro e à fase de pós-produção. De referir, que é também nesta fase de pré-produção que, caso a capacidade produtiva interna não contemple alguma necessidade encontrada, deverão ser identificadas necessidades que impliquem a procura de recursos externos na fase seguinte.

Quando aplicável, e de acordo com Ryan (2010) definido o orçamento avança-se para a procura de financiamento para a produção e depois para a definição do plano de distribuição do produto.

### **3.1.2. Fase 2: A Pré-Produção**

Esta é a fase que, como a própria designação indica, antecede a fase produtiva do processo. Assim, e após definidos os recursos humanos a alocar e realizado o orçamento, deverá avançar-se para a operacionalização de diversas tarefas relacionadas com os recursos escolhidos. Serve de exemplo, a realização de castings para seleção dos recursos humanos, se aplicável. Deverá ainda ser uma preocupação dos envolvidos nesta fase, garantir o acompanhamento legal e respetivo enquadramento.

### **3.1.3. Fase 3: A Produção**

Esta é a fase de produção propriamente dita. Assim, deverá ser preocupação dos responsáveis envolvidos nesta mesma fase, garantir a organização e alinhamento de todos os recursos, humanos e técnicos, para com o conceito do projeto e com o guião definido (Turman, 2005). É esta organização, que sendo precisa e rigorosa, permite antecipar problemas e evitar os desvios face ao plano, ou seja, a ocorrência de gasto fora do orçamentado (Turman, 2005).

### **3.1.4. Fase 4: A Pós-Produção**

Após produção do projeto é necessário realizar uma adequação ao formato de distribuição previsto e assim identificar os profissionais que estão associados a este processo. É também nesta fase, que após visualização e análise do produto final, se realiza a atualização do orçamento e assim se calculam os respetivos desvios dos custos face ao plano.

### 3.2. Os Recursos Humanos

Considerando a temática deste trabalho, importa atentar a algumas funções básicas exercidas no processo produtivo, por parte dos recursos humanos. Se, e de acordo com Rabiger (2008) considerarmos a produção de um filme concebido tendo por base um orçamento reduzido, poderemos apresentar a estrutura de uma equipa indispensável à generalidade das produções:

| Estrutura Equipa de Produção |                                                                                                                                      |
|------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Designação                   | Função                                                                                                                               |
| <b>Produtor</b>              | É o supervisor do projeto, sendo responsável pelo levantamento de orçamentos e gestão de financiamento.                              |
| <b>Escritor</b>              | Como a designação indica é o responsável por narrar a história com base no conceito definido pelo produtor e pelo realizador.        |
| <b>Realizador</b>            | Deverá garantir, em resposta à atuação do produtor, a preocupação com o detalhe da própria produção.                                 |
| <b>Diretor de Arte</b>       | Responsável pelo detalhe do próprio guião deverá assegurar resposta junto do realizador neste âmbito.                                |
| <b>Diretor de Fotografia</b> | É o responsável pelo aspecto visual do produto final, coordenando a qualidade da própria imagem e respetiva luminosidade e captação. |
| <b>Editor</b>                | Dependendo do Produtor e Realizador, toma decisões no âmbito da edição propriamente dita da produção do filme.                       |

**Tabela 2 - Estrutura base de uma equipa de produção**

Fonte: Elaboração própria com base em Turman (2005) e Rabiger (2008)

Além desta equipa e entre outros elementos poderá considera-se necessário a existência de um ou mais assistentes que deverão dar apoio ao produtor no decorrer das gravações, anotando e providenciando resposta a algumas necessidades não previstas e um anotador, que anota e identifica os detalhes de continuidade entre cada atividade na filmagem ou edição. No caso de programas em direto, a título de exemplo, é o anotador que deverá identificar a entrada de uma personagem em cena ou a passagem de uma legenda num programa em direto.

Tecnicamente, deverão ainda estar incluídos na equipa de criação: (a) um diretor técnico, responsável pela coordenação dos (b) operadores de câmara ou do (c) iluminador, – responsável pela definição da iluminação desejada - pela captação e qualidade sonora, entre outras funções, conforme a dimensão da produção, assim como da equipa que lhe está associada.

## 4. ESTUDO DE CASO - A RTP

### 4.1. Breve Contextualização Histórica

Em 1935, a par de um regime nacional autoritário vigente até 1974, é fundada a Emissora Nacional de Radiodifusão, atual Antena 1 (Ensina RTP, 2012).

Inicialmente e tentando demarcar-se da programação das rádios privadas, a Emissora apresentou um esquema de transmissões baseado em música erudita e na emissão falada, assim como em mensagens didáticas e de propaganda, o que lhe conferiu um estatuto pouco interessante. A sua programação foi então reformulada para emissões atrativas para o público, ainda que mantendo o carácter pedagógico e cultural. Então, numa altura em que as rádios nacionais desempenhavam um papel fundamental na propaganda dos interesses do Governo, a Emissora Nacional marcou a história da rádio como forte veículo de influência à sociedade ajustada aos interesses da população (80 Anos Rádio Pública - 2016).

*“A 15 de Dezembro de 1955 dava-se cumprimento ao disposto no artigo 1º do Decreto-Lei nº 40 341. Por escritura assinada no gabinete da direcção da Emissora Nacional de Radiodifusão “ficou definitivamente constituída, por iniciativa do Governo, uma sociedade anónima de responsabilidade limitada, com sede e domicílio na cidade de Lisboa, sob a designação de RTP - Radiotevisão Portuguesa, SARL, que se iniciou com o capital mínimo previsto na lei, no montante de 60 milhões de escudos, divididos em terços que couberam ao Estado, às emissoras particulares de radiodifusão e ao público - esta parte a subscrever em ações de 1 000 escudos, pelas quais se tornaram desde logo responsáveis várias instituições bancárias.” (Livro 50 anos RTP – 2015).*

Na escritura em causa incluíram-se os estatutos da sociedade concessionária que, conferiam à RTP a instalação e exploração do serviço de radiodifusão de televisão em território nacional, entre outros (Livro 50 anos RTP – 2015).

Após a revolução do 25 de abril de 1974, a maioria das estações de rádio são nacionalizadas e o estatuto da empresa concessionária da radiotevisão é alterado. Surge assim, a Radiotevisão Portuguesa E.P. como empresa pública de televisão, e altera-se a denominação da Emissora Nacional para RDP, no ano seguinte. Em 1990, é atribuída à RTP a concessão do serviço público de televisão, por 15 anos, a renovar por igual período sendo que dois anos depois, surge a primeira televisão privada em Portugal, a SIC (Museu Virtual RTP, 2015).

Em 2004 os media estatais são reorganizados, reunindo a RDP e RTP numa holding denominada por Rádio e Televisão de Portugal, SGPS. A esta reunião acresce a partilha de instalações e serviços na Avenida Marechal Gomes da Costa, em Lisboa, que viria a ser a nova sede conjunta. Outro marco no decorrer desse ano surge da primeira emissão do primeiro canal temático da RTP, a RTPN e pouco depois surge a RTP Memória. Dois anos depois, são dados os primeiros passos na era do digital com a nova rádio neste formato e o início das emissões da RTP Mobile. É também neste ano que a ERC – Entidade Reguladora da Comunicação inicia funções, com a responsabilidade de regular e supervisionar todas as entidades com atividade de comunicação social em Portugal (Museu Virtual RTP, 2015).

Em 2007, a até então denominada por Rádio e Televisão de Portugal, SGPS é reestruturada surgindo a Rádio e Televisão de Portugal, SA (Museu Virtual RTP, 2015). Assim, a partir desse ano, a sigla RTP passou a designar todo o grupo de *media* - Rádio, Televisão e Multimédia, embora mantendo as marcas RDP e RTP associadas, respetivamente, à prestação do serviço público de rádio e de televisão (Relatório de Sustentabilidade, 2014).

Em 2011, o canal RTPN assume-se como RTP Informação e, é dado mais um passo no posicionamento diferenciador, e de relevância na formação da próxima geração de profissionais na área de Media, concretiza-se a “Academia RTP”. Esta academia tem por base a integração dos fortes conhecimentos do digital desta geração e da sua criatividade, com os conhecimentos produtivos de elevado prestígio dos recursos humanos envolvidos. Esta sinergia deverá contribuir para uma aposta em produções de novos formatos e para diferentes plataformas (Museu Virtual RTP, 2015).

Atualmente, *“A RTP integra um universo rico e diversificado de marcas de televisão, rádio e online, sendo uma referência cultural para todos os portugueses. Na sua missão de serviço público assume relevância pela qualidade e diversidade da oferta, tanto na rádio como na televisão, bem como nos conteúdos que disponibiliza online. É uma referência enquanto plataforma global de comunicação.”*(RTP: Missão – site, 2015).

## 4.2 O Serviço Público

A existência e o funcionamento do serviço público de rádio e de televisão em Portugal são assegurados pelo Estado, considerando o disposto no n.º 5 do art.º 38.º da Constituição da República Portuguesa, devendo garantir os meios necessários, suficientes e apropriados à sua prestação. A Lei da Rádio (Lei nº 54/2010, de 24 de dezembro, alterada pela Lei nº 38/2014, de 9 de julho) e a Lei da Televisão (Lei nº 27/2007, de 30 de julho, alterada pelas Leis nº 8/2011, de 11 de Abril e nº 40/2014, de 9 de julho) concretizam e especificam aquela disposição constitucional e estabelecem a missão e os objetivos do serviço público da televisão e da rádio, remetendo os termos do funcionamento do mesmo para o respetivo Contrato de Concessão de serviço público (CCSP). Pelo que, e neste contexto, *“o serviço público de televisão observa os princípios da universalidade e da coesão nacional, da diversificação, da qualidade e da indivisibilidade da programação, do pluralismo e do rigor, objetividade e independência da informação, bem como o princípio da inovação.”* (Contrato de Concessão de Serviço Público, 2015: 1)

A RTP é então responsável pela concessão deste serviço, que compreende a produção, a emissão e difusão de conteúdos sonoros e audiovisuais, designadamente através da prestação de serviços de televisão, de rádio e multimédia (Contrato de Concessão de Serviço Público, 2015). No entanto, para além dos fins gerais da atividade, e de acordo com a cláusula 5ª do CCSP, a Concessionária tem como objetivos específicos:

- a.) *“Promover os valores do humanismo, da liberdade, do civismo, da cidadania, da solidariedade social e do debate democrático pluralista;*
- b.) *Promover os valores e direitos fundamentais vigentes nas ordens jurídicas europeia e nacional;*
- c.) *Promover a língua e a cultura portuguesa, a lusofonia e os princípios comuns europeus, valorizar o saber e a diversidade, contribuindo para o esclarecimento dos públicos.*
- d.) *Promover o desenvolvimento do panorama audiovisual português através de programas e conteúdos diversificados, inovadores, atualizados e dinâmicos que regulem e qualifiquem a oferta audiovisual nacional e reforcem os laços de empatia com os públicos.*
- e.) *Produzir uma informação independente, rigorosa, pluralista e aprofundada que constitua uma referência de credibilidade e confiança para os diferentes públicos.”*

A concessão de serviço público de rádio e televisão abrange assim a produção e difusão de conteúdos sonoros ou audiovisuais e a prestação de serviços de multimédia de natureza informativa, educativa, formativa, cultural e de entretenimento, nos diversos meios de comunicação, plataformas tecnológicas e terminais de acesso de uso generalizado do público, incluindo a Internet (Contrato de Concessão de Serviço Público, 2015). Sendo que a estas obrigações gerais acrescem obrigações específicas descritas pela Cláusula 6ª do mesmo contrato. Desta forma, e tendo por base o disposto, os diversos conteúdos e serviços de programas que integram o serviço público de televisão estão organizados da seguinte forma:

### SERVIÇO PÚBLICO DE TELEVISÃO

| Serviço                                                                                                                                                                                           | Descrição                                                                                                                                                                                                                                                           |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  RTP1                                                                                                            | <i>“Um serviço de programas generalista distribuído em simultâneo em todo o território nacional com o objetivo de satisfazer as necessidades formativas, informativas, culturais e recreativas do grande público”</i>                                               |
|  RTP2                                                                                                           | <i>“Um segundo serviço de programas generalista distribuído em simultâneo em todo o território nacional com uma forte componente cultural e formativa e aberto à sociedade civil”</i>                                                                               |
|  RTP3                                                                                                          | <i>“Um serviço de programas orientado para a prestação especializada de informação, concedendo particular atenção a temas com interesse para regiões e comunidades específicas”</i>                                                                                 |
|  RTP MEMÓRIA                                                                                                   | <i>“Um serviço de programas que promova a divulgação do acervo documental proveniente dos arquivos audiovisuais da RTP”</i>                                                                                                                                         |
|  RTP ÁFRICA                                                                                                    | <i>“(…) um serviço de programas especialmente dirigido aos países de língua oficial portugueses, no quadro dos objetivos e obrigações definidos em protocolo a celebrar com o Estado”</i>                                                                           |
|  RTP INTERNACIONAL                                                                                             | <i>“Um serviço de programas internacional, vocacionado para a afirmação, valorização e defesa da imagem de Portugal e da economia portuguesa no mundo, além do contacto com os telespectadores e ouvintes de língua portuguesa residentes no estrangeiro (...)”</i> |
|  RTP AÇORES<br> RTP MADEIRA | <i>“Dois serviços de programas especialmente destinados, respetivamente, à Região Autónoma dos Açores e à Região Autónoma da Madeira”</i>                                                                                                                           |

**Tabela 3 - Serviço público de televisão**

Fonte: Elaboração própria com base no CCSP (2015)

A concessão do serviço público de rádio, por sua vez, abrange conteúdos e serviços de programas generalistas e temáticos distribuídos por:

#### SERVIÇO PÚBLICO DE RÁDIO

| Serviço                                                                                                                                                                                                         | Descrição                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  <b>ANTENA 1</b>                                                                                                               | <i>“Um serviço de programas nacional de carácter generalista, com opções diversificadas e uma forte componente informativa e de entretenimento, destinado a servir a generalidade da população, atento às realidades regionais e à divulgação de música portuguesa, seus intérpretes e compositores, bem como às manifestações culturais, desportivas e outras, de grande interesse do público”</i>                                                                                                                                                          |
|  <b>ANTENA 2</b>                                                                                                               | <i>“Um serviço de programas nacional de índole cultural, respeitando padrões exigentes de qualidade em termos de estética, de conteúdo e tecnológicos, vocacionado para a transmissão de programas de música erudita, jazz, etnográfica e contemporânea, atento às suas manifestações mais significativas a nível nacional e internacional, interessado em fomentar o conhecimento e o gosto pela música, aberto à temática das letras, das artes e das ciências, sensível à modernidade”</i>                                                                |
|  <b>ANTENA 3</b>                                                                                                               | <i>“Um serviço de programas nacional vocacionado para o público mais jovem, que reflita as suas diversas aspirações e interesses, promova novas ideias e projetos e estimule a sua atitude crítica e participação na sociedade”</i>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|  <b>RDP ÁFRICA</b>                                                                                                             | <i>“Um serviço de programas vocacionado para os países africanos de língua portuguesa, transmitido por satélite e com distribuição terrestre local ao abrigo de acordos firmados ou a firmar com os respetivos Estados e, através de frequência própria, para as comunidades africanas residentes na Grande Lisboa, Coimbra e Faro, ou noutras áreas geográficas com disponibilidade espectral em que tal se justifique, que promova a valorização da língua e do património histórico comum, assim como dos aspetos culturais específicos de cada país”</i> |
|  <b>RDP INTERNACIONAL</b>                                                                                                    | <i>“Um serviço de programas vocacionado para as comunidades portuguesas e para os 20 portugueses residentes no estrangeiro, destinado a manter e a estreitar a ligação afetiva e cultural a Portugal, a promover a afirmação, valorização e defesa da imagem de Portugal e a contribuir para a promoção económica e cultural de Portugal no estrangeiro”</i>                                                                                                                                                                                                 |
|  <b>RDP AÇORES</b><br> <b>RDP MADEIRA</b> | <i>“Dois serviços de programas especialmente destinados à Região Autónoma dos Açores e à Região Autónoma da Madeira, que, dentro dos princípios gerais enunciados neste contrato, reflitam os interesses, aspirações e cultura daquelas regiões;”</i>                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |

**Tabela 4 - Serviço público de rádio**

Fonte: Elaboração própria com base no CCSP (2015)

Desta forma, os diferentes serviços de programas devem refletir a diversidade do país e da sua criação audiovisual, nomeadamente através de conteúdos produzidos pelos diferentes centros de produção da concessionária (Contrato de Concessão de Serviço Público, 2015).

O CCSP estabelece ainda obrigações específicas de outros âmbitos, pelo que, e de acordo com a Cláusula 19º, são definidos como obrigações em termos de produção interna os seguintes pontos:

1. *“A Concessionária deve organizar a sua estrutura interna de produção de forma a garantir o cumprimento das obrigações de serviço público, de acordo com o objetivo*

*de assegurar a efetivação do seu papel regulador e potenciador de um mercado de produção diversificado e competitivo.*

- 2. Na produção, seleção e criação de programas a Concessionária deverá atuar de modo a promover a indústria de produção criativa audiovisual independente, numa lógica aberta, transparente e não discriminatória.*
- 3. A Concessionária deve constituir e manter um núcleo de editores de conteúdos especialistas por géneros de programação e um núcleo de criatividade para o desenvolvimento de novas ideias e formatos audiovisuais.”*

Ainda no âmbito da produção, e de acordo com a Cláusula 20.<sup>a</sup>, “ *A concessionária deverá apoiar, no caso da televisão e de acordo com as exigências legais aplicáveis, a produção nacional de obras cinematográficas e audiovisuais, reservando pelo menos 25% do valor do investimento direto estabelecido no n.º 3 do artigo 14º da Lei nº 55/2012, de 6 de setembro, a obras cinematográficas, (...).*”

O CCSP além de estabelecer os direitos e obrigações da RTP e do Estado concedente, assume ainda elevada relevância pela definição dos objetivos a alcançar, dos critérios qualitativos e quantitativos que asseguram a sua concretização e das respetivas formas de avaliação. Assim, o CCSP deverá estabelecer “*um sistema de controlo que verifique o cumprimento das missões de serviço público*” a par do controlo da “*transparência e proporcionalidade dos fluxos financeiros associados (...) garantindo que estes se limitem ao necessário para a sua prossecução e prevendo os mecanismos adequados para assegurar o reembolso em caso de sobrecompensação financeira, sem deixar de criar os adequados incentivos à eficiência na prestação de serviço público.*” (Contrato de Concessão de Serviço Público, 2015: 2).

Concluindo, “*O serviço público de media, em particular o de rádio e televisão, prestado pela RTP deve constituir uma referência para a população e assentar numa oferta que garanta o acesso universal sendo, como tal, um fator de coesão e integração de todos os indivíduos, grupos e comunidades sociais. Deve garantir a imparcialidade e independência da informação e do comentário, disseminar conteúdos audiovisuais inovadores e diversificados, de acordo com padrões éticos e qualitativos elevados. A RTP deve, ainda, assumir-se como um fórum de discussão plural e meio de promover a participação democrática alargada dos cidadãos, bem como contribuir para a criação e produção audiovisual, assegurando a divulgação da diversidade da herança cultural nacional e europeia.*” (Código de Ética, 2012: 7-9).

#### 4.3. O financiamento

Para o cumprimento das obrigações anteriormente referidas, o Estado garante o financiamento do serviço público de rádio e televisão. Desta forma, são fontes de financiamento a Contribuição para o Audiovisual e as receitas comerciais da Concessionária, nos termos da legislação de financiamento do serviço público de radiodifusão e de televisão (Contrato de Concessão de Serviço Público, 2015).

O Estado assegura assim, o financiamento do serviço público, sem prejuízo de a Concessionária dever procurar obter, nas condições do mercado, outras fontes de financiamento comercial. As atividades comerciais têm assim de ser exercidas nas condições de mercado, estando a RTP impedida de adotar práticas não justificadas pelas regras designadamente, qualquer exploração comercial de programas ou venda de espaços publicitários pela Concessionária ser efetuadas a preços de mercado (Contrato de Concessão de Serviço Público, 2015)

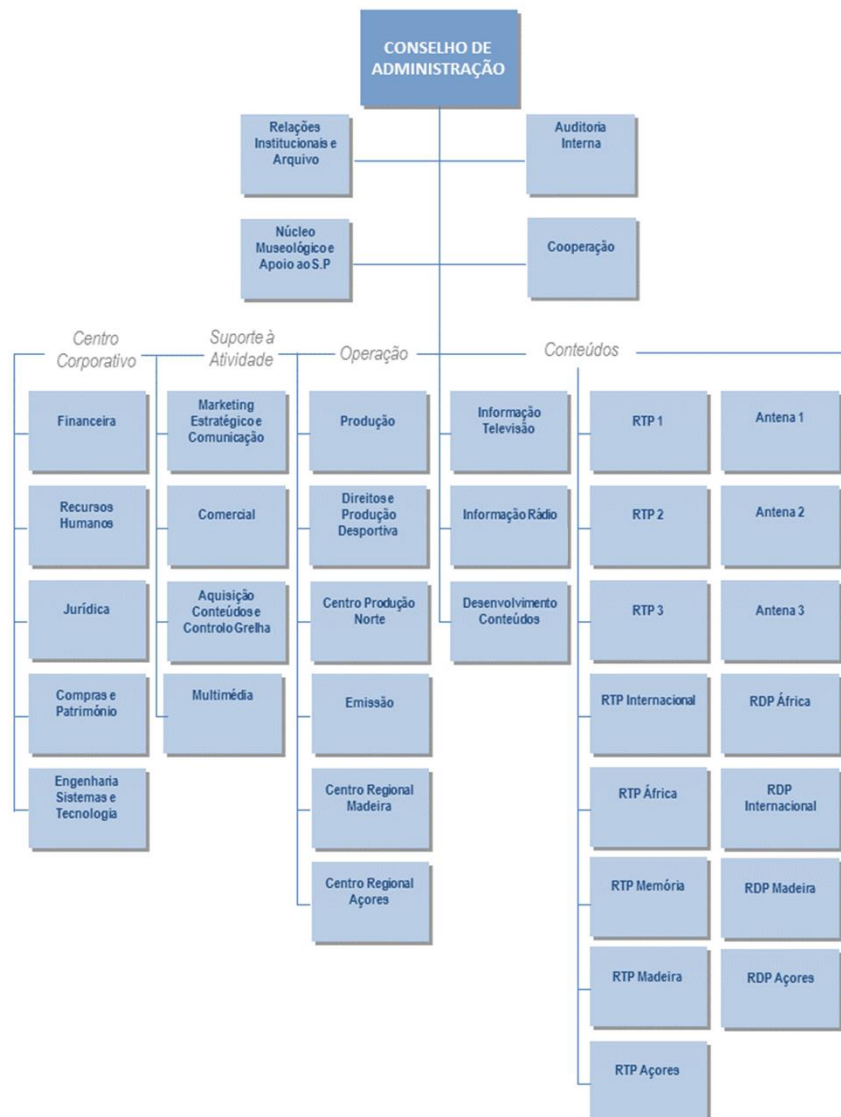
*“Com vista a garantir a independência e a permitir uma adequada e eficaz gestão de recursos, e de acordo com a evolução previsível da conjuntura económica e social, os custos ocasionados pelo cumprimento do serviço público de rádio e televisão bem como os encargos com o seu financiamento serão previstos num horizonte plurianual com a duração de quatro anos, (...) devendo identificar, além da totalidade dos custos, a parcela anual daqueles encargos.”* (Contrato de Concessão de Serviço Público, 2015: 27)

O financiamento do Estado pressupõe eficácia na gestão de custos e proveitos, estando sujeito às boas práticas decorrentes dos usos internacionais, concretamente em termos de transparência, respeito pela concorrência e pelos agentes do mercado, além da prestação de informação necessária para apreciação da aplicação dos princípios referidos. Tendo em vista a aferição do cumprimento dos objetivos e obrigações do serviço público, a atividade da concessionária está assim sujeita ao acompanhamento, controle e/ou fiscalização de diversas entidades (Contrato de Concessão de Serviço Público, 2015).

Concluindo, e ainda que a principal fonte de receita não se centre nas audiências, o serviço público de radiodifusão deverá procurar alcançar elevados valores neste âmbito, sendo este facto sinónimo do alcance da sociedade em todo o seu conjunto. (Contrato de Concessão de Serviço Público, 2015).

#### 4.4. A estrutura organizacional

“Estrutura é a forma como as partes ou elementos se encontram organizados de maneira a constituírem um todo. No caso da estrutura organizacional, as partes são os grupos de indivíduos e recursos distribuídos por áreas de trabalho, enquanto o todo são as relações que se estabelecem entre os grupos.” (Pereira, 2013).



**Figura 3 - Estrutura da Organização**

Fonte: Elaboração própria com base na informação do sítio RTP, 2015

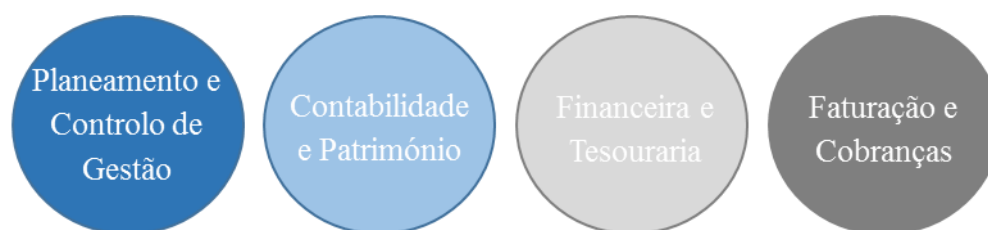
A estrutura de órgãos sociais da RTP é assim composta por três órgãos principais: a Assembleia-geral, o Conselho de Administração e o Conselho Fiscal. Estando a estrutura dependente do Conselho de Administração representada na figura anterior. Além destes,

existem ainda o Conselho Geral Independente (CGI), o Conselho de Opinião e os Provedores (do ouvinte e do telespectador).

O CGI, de acordo com o disposto na Lei n.º39/2014, de 9 de julho, é o órgão social com competências de supervisão e fiscalização interna do cumprimento das obrigações do serviço público de rádio e televisão previstas. Ao CGI incumbe assim escolher o conselho de administração e definir as linhas orientadoras às quais o respetivo projeto estratégico se deve subordinar.

#### **4.5. A Direção Financeira**

A Direção Financeira (DF) tem como principal objetivo garantir o equilíbrio financeiro da empresa, coordenado com as suas orientações estratégicas (Ordem de Serviço nº30, 2015). Para garantir o cumprimento dos seus objetivos, a direção conta com quatro áreas funcionais:



**Figura 4 - Áreas funcionais da DF**

Fonte: Elaboração própria (Ordem de Serviço nº 30, 2015)

Tendo por base o âmbito do estudo, a área de foco será a área de Planeamento e Controlo de Gestão. Esta área tem como principal objetivo, fornecer a informação de gestão, atempadamente, para que as diversas direções possam tomar decisões estratégicas em consciência. (Ordem de Serviço nº30, 2015).

São assim responsabilidades desta área, além de um planeamento global, o planeamento estratégico e o operacional, devendo a DF realizar as projeções de médio-longo prazo, com base na estratégia traçada pelo topo da estrutura hierárquica, a par do apoio às áreas operacionais da empresa, no desenvolvimento dos objetivos e respetivos planos de ação.

Em termos de sistemas de informação de gestão, a direção opera através do sistema SAP, nas suas vertentes Financeira (FI) e *Business Intelligence* (BI), que se traduz numa solução integrada de gestão e planeamento, permitindo controlar a atividade e custos da atividade, sendo as principais funcionalidades da primeira, a entrega de resultados com base na

atualização e acumulação dos dados operacionais diários. Enquanto as funcionalidades da segunda vertente serão evidenciadas na descrição do modelo de custeio no desenvolvimento do trabalho.

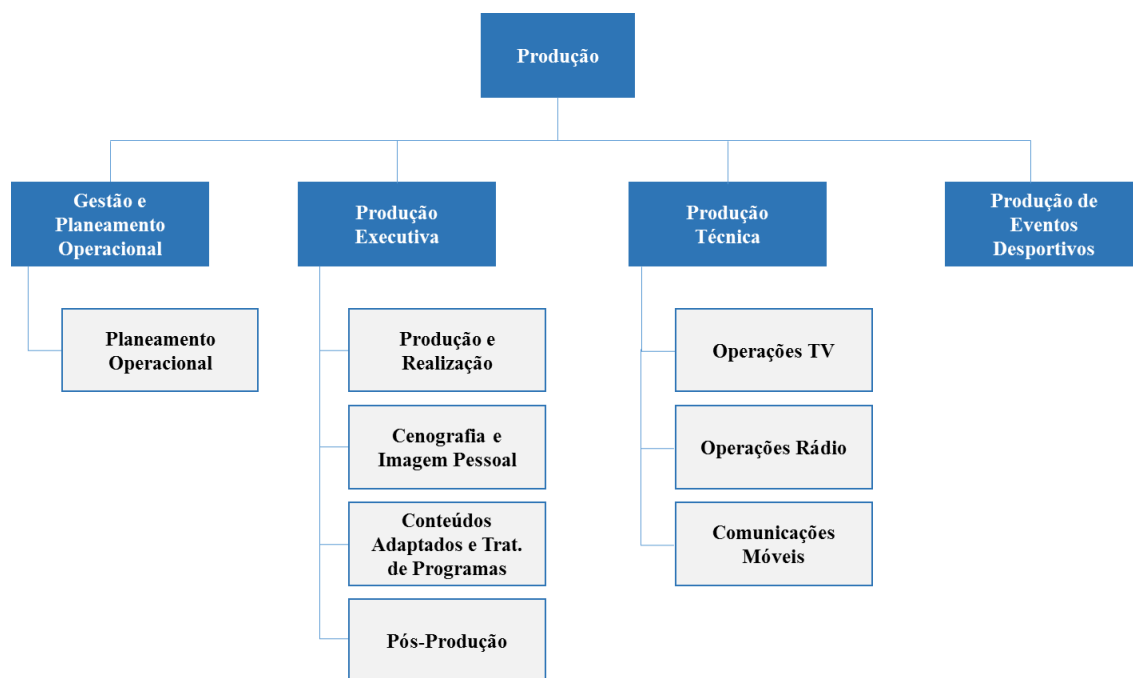
A área de planeamento e controlo é assim uma área de responsabilidade acrescida no âmbito do acompanhamento do trabalho realizado pelas áreas operacionais da empresa na procura pelo alcance dos seus objetivos. Ao qual se acresce a responsabilidade pelo acompanhamento no alinhamento desses mesmos objetivos descentralizados numa visão estratégica global.

#### **4.6. A Direção de Produção**

A área operacional da RTP, tal como evidência o organograma da empresa, é composta pelas áreas de produção e emissão.

A Direção de Produção (DP) propriamente dita, de acordo com a Ordem de Serviço, n.23º (2015), tem como missão “*definir a política da empresa no âmbito da produção e realização de conteúdos (...)*”, para as diferentes plataformas, assim como na gestão e conservação dos equipamentos técnicos. Sendo que, é também missão da DP, “*garantir a gestão e exploração de equipamentos, recursos operacionais e sistemas de comunicações, assegurando a produção e realização de projetos para televisão, operações rádio e conteúdos multimédia, prestando serviços às diversas áreas da RTP.*” Por último, a direção tem como missão “*garantir a prestação de serviços de produção junto das áreas editoriais da RTP incluindo a produção e realização de projetos e conteúdos audiovisuais, componente da imagem visual, operações técnicas, tratamento de programas, adaptação de conteúdos e controlo de qualidade.*” (Ordem de Serviço, n.º23, 2015: 1).

Na realização desta missão, a DP, encontra-se organizada da seguinte forma:



**Figura 5 - Estrutura da DP**

Fonte: Elaboração própria com base em informação interna (Ordem de Serviço nº23)

Em termos de infraestruturas, a DP dispõe atualmente de dois centros de produção: um no edifício sede da empresa em Lisboa e outro no Porto. Por sua vez, os centros regionais de cada região autónoma, dispõem de capacidade e autonomia necessárias para a produção e/ou difusão de programas, dentro dos respetivos limites orçamentais, dispondo também de competências para a prática de atos de gestão corrente, de acordo com as regras definidas para a sociedade.

São estes recursos que permitem à DP caminhar para o cumprimento dos seus principais objetivos, que resultam das atribuições descritas na Ordem de Serviço n.º23, 2015:

- *“Assegurar o planeamento e execução da produção e operações técnicas de acordo com o posicionamento estratégico da empresa, em função de orientações editoriais das áreas de conteúdos.*
- *Apoiar as áreas técnicas do Centro de Produção Norte e dos Centros Regionais dos Açores e Madeira e assegurar as componentes técnicas que resultem das ações de cooperação com os operadores de rádio e televisão nos PALOP e Timor.*

- *Identificar necessidades de aquisição de recursos externos à RTP no âmbito da produção técnica e produção executiva, especificar as necessidades e acompanhar o processo de contratação, aluguer ou aquisição em articulação com as direções incumbidas dos respetivos processos de compra.*
- *Planear, coordenar e executar as operações televisivas de cobertura de eventos desportivos, bem como assegurar o acompanhamento do processo de aquisição, gestão e implementação dos respetivos direitos de transmissão, de acordo com as linhas definidas pelas áreas editoriais.*
- *Apoiar as diferentes estruturas da Produção na execução de tarefas administrativas associadas a procedimentos de consulta, organização de propostas, fundamentação de contratação de serviços, equipamentos ou recursos, controlo da receção da prestação de bens e serviços e validação e conferência da faturação.*
- *Garantir a gestão eficiente de recursos e meios operacionais atenta a otimização e rentabilidade da capacidade instalada, sem prejuízo da adequação das condições de produção ao perfil e natureza de cada projeto ou operação técnica.*
- *Garantir a utilização do modelo de custeio dos serviços de produção e operações.*
- *Identificar e propor iniciativas, medidas e mecanismos que promovam a qualidade técnica, inovação operacional, renovação da produção e atualização de recursos e meios técnicos nas diferentes áreas de Produção.*
- *Gerir os recursos humanos da Direção, incluindo a valorização dos trabalhadores através de programas específicos de formação.*
- *Elaborar o plano de atividades, gerir o orçamento e produzir o relatório anual da sua execução."*

Concluindo, deverá ser preocupação da DP, garantir a capacidade de resposta eficaz e eficiente, sobretudo às necessidades de cobertura espontânea, assim como dar continuidade aos fundamentos históricos que lhe estão associados, tendo por base a preocupação do cumprimento das obrigações específicas inerentes à Concessão do Serviço Público.

## 5. MODELO DE CUSTEIO E INDICADORES

### 5.1. Princípios orientadores do Modelo

O Modelo de Custeio da RTP, aplicado às áreas que detêm recursos afetos à produção, e de acordo com documentos internos, tem por base diversos princípios orientadores organizados em três grandes vertentes que se complementam entre si. Definem-se então:

- **Critérios valorimétricos** – Critérios que determinam o método de apuramento do valor dos recursos;
- **Conceitos de custeio** - Conceitos que estabelecem a forma de imputação dos custos aos objetos de custeio;
- **Conceitos de gestão** - Conceitos que estabelecem o modelo de gestão inerente às regras de custeio da organização.

Cada uma destas vertentes considera princípios considerados regra na utilização do modelo que importa detalhar.

#### 5.1.1. Critérios Valorimétricos

O modelo baseia-se na quantificação e aplicação dos preços reais ou seja, os preços são definidos tendo por base o custo unitário de cada recurso para a organização e atualizados periodicamente de forma a facilitar a gestão e aplicação do modelo de custeio, bem como a gestão de recursos pelas Direções.

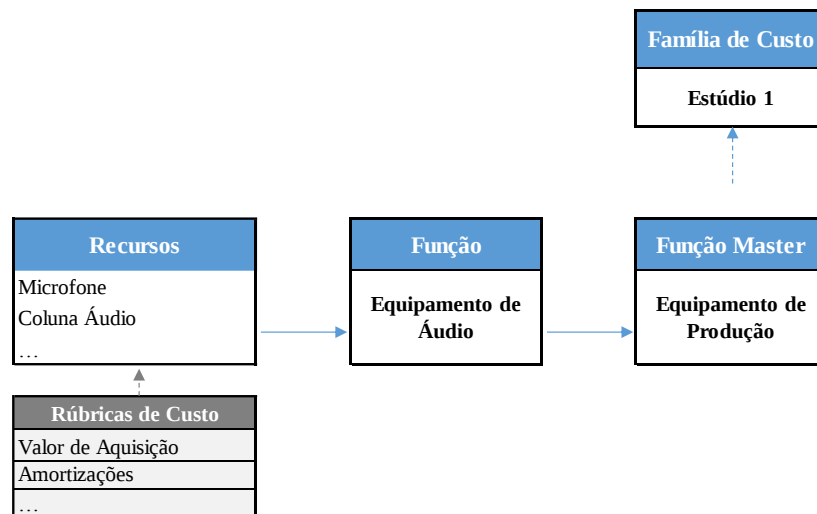
Assim, no caso das produções internas, é definido um custo padrão para cada recurso. Dada a utilização dos preços de base dos recursos, os orçamentos realizados internamente não podem beneficiar de desconto. No que se refere a produções externas, os orçamentos são efetuados com base no custo padrão, sobre o qual é aplicada uma margem, de forma a aproximar o valor aos preços de mercado. Esta margem acrescida permite então a aplicação de um desconto ao orçamento, desde que não exceda o valor da mesma.

#### 5.1.2. Conceitos de Custeio

O modelo tem por base o conceito de família de custo como forma de imputação, ou seja, os recursos estão organizados de acordo com a sua função, originando famílias de custo e,

permitindo a definição de um custo padrão que inclui todos os custos associados ao recurso, sem variações de acordo com a sua utilização.

De referir que no caso dos recursos técnicos, estão constituídas famílias de custo macro onde se garante que o recurso cumpre a mesma função, assim, os equipamentos utilizados em conjunto estão considerados na mesma família de custo. Em relação aos recursos humanos, esta organização por família considera ainda critérios como a remuneração ou os anos de experiência. Tem-se, por exemplo:



**Figura 6 - Exemplo de aplicação do conceito família de custo**

Fonte: Elaboração própria com base em informação interna

Outra regra imposta por esta vertente, baseia-se na obrigação de incluir todos os recursos no modelo, imputando todos os custos de forma transversal, independentemente da sua natureza ou propósito futuro do projeto. A esta regra, excluem-se:

- Os custos de estrutura que, de acordo com o estipulado em contrato, são imputados aos canais.
- Os custos com fornecimentos e serviço externos (FSE) que, de forma a manter a coerência de princípios, são considerados como estrutura devido ao elevado esforço de alocação, assim como pela natureza idêntica a outros custos de estrutura como os custos com edifícios;
- Outros custos – táxis, telemóveis e combustíveis - pelo seu reduzido valor e esforço de alocação dos mesmos aos projetos.

De notar, que, e em termos de custos associados a recursos externos requisitados para utilização numa produção, estes deverão ser imputados ao projeto de acordo com o seu valor de contratação e respetiva afetação.

Por fim e de forma a garantir a correta contabilização dos custos que são incorridos em cada projeto, o modelo recorre a tarifas de cativação, ou seja, independentemente da tarefa que o recurso esteja a realizar - *set-up* ou produção - a sua tarifa mantém-se, pois o recurso está indisponível para realizar qualquer outro trabalho. Logo, torna-se possível identificar o custo de oportunidade do recurso para a RTP, considerando outras produções.

### **5.1.3. Conceitos de Gestão**

Em termos de gestão dos recursos disponíveis para produções foram determinados alguns conceitos para assegurar o controlo da sua taxa de ocupação, a gestão orçamental otimizada e a implementação de um sistema de custeio único. Assim e de forma a garantir rigor na identificação da taxa real de utilização de cada recurso, e facilitar a gestão da afetação dos recursos aos projetos, estão definidas métricas de desempenho para controlo das taxas de ocupação dos mesmos, assim como para monitorizar a sua gestão otimizada privilegiando a capacidade instalada ao invés das produções e recursos externos, alocando primeiramente recursos internos.

Com o objetivo de evitar potenciais discrepâncias de preços entre sistemas informáticos, foi definido que o SAP será o sistema centralizador do modelo para imputar custos aos recursos efetivamente utilizados para a produção de cada projeto, e as regras do processo devem ser cumpridas por toda a estrutura organizacional.

### **5.1.4. Aplicação dos princípios orientadores**

A quando da operacionalização do modelo de custeio, decidiu-se que numa primeira fase não seriam contempladas todas as áreas possuidoras de recursos afetos à produção de projetos, pelo facto de não possuírem acesso ao *software* utilizado no âmbito, o que obrigava a esforços adicionais de implementação. Pelo que se incluíram, a direção de produção (DP), a direção de informação de televisão (DIT) e a direção de engenharia, sistemas e tecnologia (DEST)<sup>5</sup>. No entanto, alguns recursos, desta última, foram eliminados da análise dado que são geridos por delegações regionais, não obstante o facto de se encontrarem afetos a centros de custo desta

mesma direção. É ainda contemplado neste modelo, o centro de produção Norte pois os seus recursos estavam contemplados em centros de custo da DP e da DEST.

Aplicando as principais linhas descritas anteriormente, os recursos das respetivas direções, estão agrupados em famílias de custo, com os respetivos *drivers*, tendo em consideração as rubricas identificadas para custeio. Estas rubricas são imputadas direta ou indiretamente a cada família. De notar que, de forma a facilitar a identificação dos recursos consumidos, quando possível, as famílias de custo agrupam diversos meios de produção que são requisitados em conjunto. Por fim, sabendo o valor total da família de custo, é possível calcular o custo unitário da mesma e, posteriormente, debitar esse mesmo custo aos projetos.

Serve de exemplo:

| Grupo agregador de famílias de custo | Estúdios de Televisão                                  |                                  |                                               |                                                  |                                                                                                                           |
|--------------------------------------|--------------------------------------------------------|----------------------------------|-----------------------------------------------|--------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Família de Custo                     | Drivers da Família de Custo                            | Rubricas de custo associadas     | Rúbrica de custo imputada diretamente (100 %) | Rúbrica de custo imputada indiretamente (<100 %) | Critérios de imputação do custo ao projeto                                                                                |
| Estúdio A                            | Equipamento de Audio (Ex.: Microfone, Coluna de Áudio) | Valor de Aquisição e Reavaliação | X                                             | -                                                | Custo Total da Família de Custo/ (Nº Recursos considerados na família de custo X Nº de horas disponíveis de cada recurso) |
|                                      |                                                        | Amortizações do Ano              |                                               |                                                  |                                                                                                                           |
|                                      |                                                        | Amortizações Acumuladas          |                                               |                                                  |                                                                                                                           |
|                                      |                                                        | <b>Total</b>                     |                                               |                                                  |                                                                                                                           |
|                                      | Equipamento de Iluminação (Ex.: Projetor)              | Valor de Aquisição e Reavaliação | X                                             | -                                                | Custo Total da Família de Custo/ (Nº Recursos considerados na família de custo X Nº de horas disponíveis de cada recurso) |
|                                      |                                                        | Amortizações do Ano              |                                               |                                                  |                                                                                                                           |
|                                      |                                                        | Amortizações Acumuladas          |                                               |                                                  |                                                                                                                           |
|                                      |                                                        | <b>Total</b>                     |                                               |                                                  |                                                                                                                           |
|                                      | ...                                                    | ...                              | ...                                           | ...                                              | ...                                                                                                                       |
|                                      | <b>Total</b>                                           |                                  |                                               |                                                  |                                                                                                                           |
| Estúdio B                            | Equipamento de Audio (Ex.: Microfone, Coluna de Áudio) | Valor de Aquisição e Reavaliação | X                                             | -                                                | Custo Total da Família de Custo/ (Nº Recursos considerados na família de custo X Nº de horas disponíveis de cada recurso) |
|                                      |                                                        | Amortizações do Ano              |                                               |                                                  |                                                                                                                           |
|                                      |                                                        | Amortizações Acumuladas          |                                               |                                                  |                                                                                                                           |
|                                      |                                                        | <b>Total</b>                     |                                               |                                                  |                                                                                                                           |
|                                      | Equipamento de Iluminação (Ex.: Projetor)              | Valor de Aquisição e Reavaliação | X                                             | -                                                | Custo Total da Família de Custo/ (Nº Recursos considerados na família de custo X Nº de horas disponíveis de cada recurso) |
|                                      |                                                        | Amortizações do Ano              |                                               |                                                  |                                                                                                                           |
|                                      |                                                        | Amortizações Acumuladas          |                                               |                                                  |                                                                                                                           |
|                                      |                                                        | <b>Total</b>                     |                                               |                                                  |                                                                                                                           |
|                                      | ...                                                    | ...                              | ...                                           | ...                                              | ...                                                                                                                       |
|                                      | <b>Total</b>                                           |                                  |                                               |                                                  |                                                                                                                           |
| ...                                  |                                                        |                                  |                                               |                                                  |                                                                                                                           |

**Figura 7 - Exemplo de aplicação do conceito Grupo agregador e respetivos critérios de imputação de custos**

Fonte: Elaboração própria com base em informação interna

## 5.2. Execução do Modelo de Custeio e fluxos DP/DF

Para que o Modelo de Custeio implementado na RTP seja utilizado de forma correta em termos operacionais, está definido um determinado processo interno na concretização dos projetos.

Em termos de *softwares* envolvidos no processo, podem mencionar-se como principais o SAP, na vertente FI, e o *GMediaPlan* e *GMediaTV*. Os dois últimos traduzem-se em soluções integradas de gestão e planeamento, que permitem controlar a atividade e custos da atividade, sendo aplicáveis exclusivamente a produtoras.

De acordo com levantamento no terreno, foram então identificados os diferentes momentos que compõe este processo, acompanhado dos diversos intervenientes e *softwares* que nele participam (Figura 8).

Assim, este processo tem início no produtor, de qualquer canal ou direção, que tenha por objetivo propor a emissão de um projeto. Esta proposta deverá especificar o tipo de projeto, as características da própria produção e os recursos necessários, através de uma ficha/pedido. Após proposta do produtor, deverá ser criado em *GMedia TV* o mesmo projeto, devendo proceder-se à especificação do tipo de programa, bem como das suas características, explicitando os objetivos da produção. Nesta fase, é atribuído um código identificativo do programa, de forma a canalizar os seus custos para a direção responsável pelo mesmo. Este código será a designação chave do projeto no decorrer do processo.

Importa referir que deverá ser dada maior prioridade aos pedidos que são realizados em datas mais próximas. Estes devem ser analisados no sentido de compreender o tipo de projeto de que se trata e, consequentemente, os recursos que serão necessários para o produzir. Deverá ainda ser feita uma análise, no sentido de compreender se serão necessários recursos de outras direções. Caso se trate de um projeto com recursos exclusivos, o responsável pelos orçamentos deve limitar-se a proceder com a afetação dos mesmos ao projeto. Tendo sido identificada a necessidade de recrutar os meios de outras direções que não a DP, deve ser enviado um pedido de orçamento às mesmas, onde se identifique os recursos necessários. Estes devem ser analisados no sentido de compreender o tipo de projeto de que se trata e, consequentemente, os recursos que serão necessários para o produzir. De acordo com os recursos solicitados, em termos de tipo / família e número de horas necessárias para realizar o *set-up* e a produção, é então calculado o orçamento.

Após a receção do orçamento detalhado, o Produtor deve integrá-lo com o da sua própria direção, caso se aplique. A informação deve ser compilada num só documento, de forma a se poder identificar facilmente o custo total orçamentado para a produção em causa. Tendo integrado os orçamentos num só, o Produtor deve encaminhá-lo para o canal ou outra direção

que o solicitou para aprovação. O canal ou outra direção devem analisar o orçamento e compreender se os recursos que foram considerados no mesmo são adequados. De acordo com o valor apresentado, devem decidir se o projeto irá ser produzido ou não.

Caso o motivo para não aprovação do orçamento seja a falta ou excesso de recursos, a direção deve informar a DP do sucedido, pedindo a sua retificação. De acordo com as indicações que o canal ou outra direção derem, o Produtor deve analisar o orçamento e compreender se as reivindicações são justificadas ou não. Caso não o sejam, deve informar a direção de que não irá disponibilizar os meios necessários e que recomenda o cancelamento do projeto. Caso as alterações solicitadas sejam justificadas, o orçamento deve ser retificado e cancelado, em *GMediaTV*, de forma a garantir que já não exista nenhum código para onde os custos possam ser transferidos. Sempre que haja recursos internos disponíveis, estes devem ser afetos aos projetos antes de se solicitarem recursos externos, pelo que importa atentar a questão do orçamento ao seu detalhe.

Após a obtenção da aprovação do orçamento, o Produtor deve reservar os meios, em *GMediaPlan*, alocando-os desde esse momento ao projeto de acordo com o código que lhe tiver sido atribuído, aquando da sua criação. Caso o projeto tenha sido cancelado e não seja possível realocar os recursos que já lhe tinham sido afetos / reservados, os custos orçamentados serão imputados à direção que solicitou o projeto.

As direções detentoras dos recursos disponibilizam então os mesmos, para que seja produzido o projeto. Após o final de cada tarefa que compõe o projeto, o responsável pelos recursos alocados de cada direção deve, em *GMediaPlan*, preencher o número de horas que cada recurso seu esteve alocado, garantindo, desta forma, o custeio dos mesmos. Os responsáveis pelos recursos alocados têm um prazo máximo de 3 dias, após a tarefa ter sido completada, para preencher as Folhas de Alocação de Recursos (FAR). Todos os recursos associados a cada tarefa devem constar das FAR.

Tendo sido submetidas as FAR, a informação sobre o número de horas alocadas a cada tarefa é integrada em SAP FI, onde, de acordo com os preços padrão de cada família, os recursos são custeados.

Quando todas as tarefas tiverem sido custeadas, o SAP FI agrega a informação e calcula, de forma automática, o custo total final do projeto. O projeto é exibido de acordo com o plano de

grelha. Após a exibição do projeto, os custos do projeto são, de forma automática, imputados à direção responsável pela sua emissão.

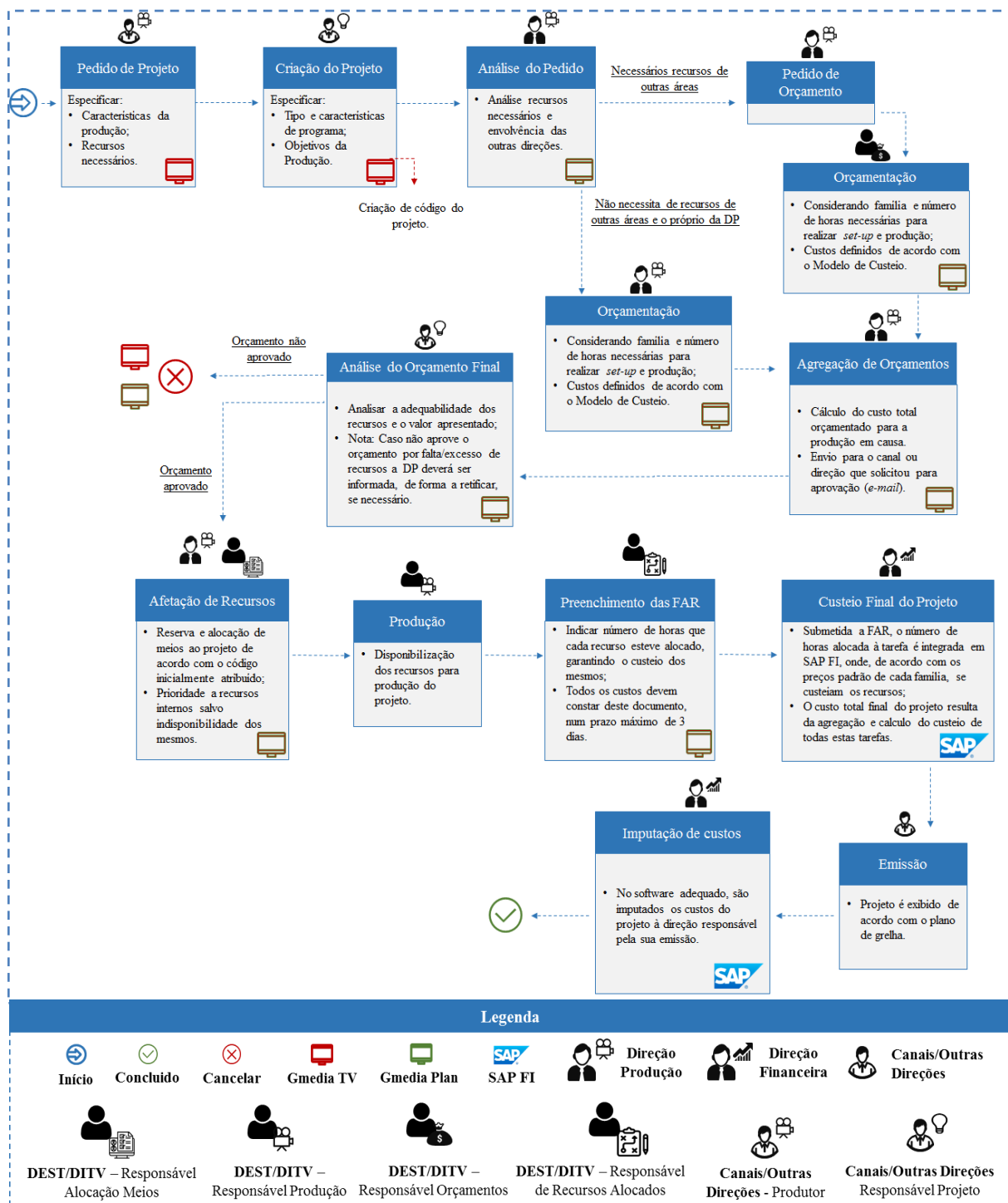


Figura 8 - Visão global da execução do modelo de custeio

Fonte: Elaboração própria com base em informação interna

Concluindo, após a exibição do projeto os custos do projeto são, de forma automática, imputados à direção responsável pela sua emissão.

### 5.3. Resultados e Indicadores

Do modelo anterior, sobretudo da afetação de recursos pelo número de horas, em *GMedia*, no âmbito do custeio por famílias, resulta informação diversa que tornou possível o desenvolvimento de indicadores de gestão a incluir nos relatórios de informação de gestão mensal da própria DP.

Desta forma, os relatórios de informação de gestão da DP contam atualmente com três categorias de informação – atividade, meios técnicos e recursos humanos (RH) – com os seguintes indicadores de desempenho:

| Indicadores de desempenho |                                                       |                                                          |
|---------------------------|-------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------|
| Atividade                 | Meios Técnicos                                        | Recursos Humanos                                         |
| Número de exteriores      | Taxa de imputação dos estúdios de TV a projetos       | Taxa de imputação de RH de produção técnica a projetos   |
|                           | Taxa de imputação dos estúdios de rádio a projetos    | Taxa de imputação de RH de produção executiva a projetos |
|                           | Taxa de imputação de carros de exterior a projetos    | Taxa de imputação de RH de produção norte a projetos     |
|                           | Taxa de imputação de meios de pós produção a projetos | Evolução do quadro de pessoal                            |

**Tabela 5 - Indicadores de desempenho da DP**

Fonte: Elaboração própria com base em informação interna

- **Atividade** - o indicador a considerar que é utilizado atualmente, é o número de exteriores - regulares ou espontâneos - realizados, a partir da alocação dos meios. Ou seja, o número de exteriores do mês em análise é igual ao somatório de requisições dos meios identificados como base para exteriores (Exemplifica-se: Régie portátil, Carro específico, etc.).
- **Meios técnicos** - os indicadores, seja relativos a estúdios de televisão, estúdios de rádio, carros de exteriores ou meios de pós produção, resultam da taxa de imputação

$$\text{Imputação} = \frac{\text{Somatório dos registos em } GMediaPlan}{\text{Capacidade Instalada}}$$

que é calculada com base na seguinte fórmula:

- **RH:** os indicadores relativos a esta categoria de informação contemplam indicadores imputação, ou seja, tal como o anterior e relativamente a recursos humanos de produção técnica, executiva e produção Norte, é calculada a taxa de imputação aos projetos. Inclui-se também um indicador relativo à evolução do quadro de pessoal por área – 1.) *produção Norte*, 2.) *produção técnica*, 3.) *produção informação*, 4.) *produção executiva*, 5.) *Direção* e 6.) *gestão e planeamento operacional* – que evidência admissões e saídas, por transferência, rescisão ou outros. Este último descreve ainda a evolução por centro de custo, permitindo compreender as alterações por função concreta.

A conjugação da presente informação com os indicadores estudados pela Direção Financeira, como o absentismo e as audiências, permitem realizar uma análise da atividade produtiva mensal para posterior reporte. Ainda assim e de acordo com a literatura, tal como se demonstrou em capítulo próprio, existe capacidade de melhoria pela introdução de novos indicadores que permitam monitorizar claramente o alinhamento das atividades produtivas para com os objetivos estratégicos traçados para a organização. Os próximos capítulos têm por objetivo realizar uma análise e respetiva proposta de melhoria neste sentido.

## 6. O PROJETO ESTRATÉGICO

O projeto estratégico da RTP, traçado pelo Conselho de Administração, com base nas linhas estratégicas definidas pelo CGI, pretende apresentar “*uma visão futura sobre o papel da RTP como operador de serviço público de rádio e televisão e aponta os principais vetores de atuação a seguir nos próximos anos que permitirão orientar a instituição para os propósitos definidos.*” (Projeto Estratégico para a RTP, 2015:3) Neste âmbito o projeto tem início num capítulo mais abrangente, onde é analisada a envolvente atual da organização e são identificados novos desafios, traçando os objetivos estratégicos gerais. Posteriormente se especificam esses objetivos, definindo linhas de ação concretas e identificando caminhos para o seu alcance.

O facto de este ser um projeto anterior à tomada de funções do próprio conselho caracteriza o projeto como de âmbito geral, assumindo o desconhecimento do detalhe da realidade da empresa. Este facto, aliado ao possível impacto das alterações externas, tais como mudanças legislativas do próprio modelo de concessão ou financiamento, poderá implicar alterações ao próprio projeto no decorrer da atividade.

Neste âmbito, o projeto estratégico propõe a apresentação futura de um programa de transformação da RTP, que deverá incluir temas como a criação ou desenvolvimento de indicadores de desempenho com vista ao cumprimento dos objetivos e respetivos prazos de concretização. (Projeto Estratégico para a RTP, 2015)

### 6.1. Linhas Gerais de Orientação Estratégica

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

(Projeto Estratégico para a RTP, 2015:4)

O projeto estratégico decompõe esta visão para a RTP em cinco pilares fundamentais:

| Linhas de Orientação Estratégica RTP          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|-----------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1.) Um verdadeiro operador de serviço público | Assumir um <b>posicionamento e política de conteúdos diferenciador e não concorrencial</b> face aos operadores privados, com uma <b>programação claramente orientada para os cânones de serviço público</b> , alcançando um carácter próprio, distintivo no panorama do audiovisual, seguindo as linhas de orientação estratégica do CGI.                                               |
| 2.) Um promotor da qualidade e da inovação    | Desempenhar um papel ativo na <b>divulgação da produção e dos agentes nacionais numa série de áreas relevantes</b> , como artes e cultura, ciência e conhecimento, empreendedorismo e tecnologia, <b>promovendo a língua e as indústrias criativas no geral</b> . A RTP como janela para todo o país e para o mundo dos melhores talentos portugueses e da inovação.                    |
| 3.) Uma organização mobilizadora              | Desenvolver um ambiente interno de grande <b>envolvimento dos quadros, valorizando as competências, incentivando o desempenho, oferecendo carreiras e processos de evolução estimulantes</b> , e assegurando a capacidade da RTP para <b>atrair e reter talentos</b> .                                                                                                                  |
| 4.) Uma empresa eficiente e sustentável       | Promover uma <b>gestão empresarial de excelência</b> , sistematicamente orientada para o <b>controlo de custos e desenvolvimento de receitas</b> , baseada em processos organizacionais adequados e na sistematização de boas práticas e caminhando para um <b>modelo económico equilibrado</b> e bem reconhecido pela comunidade financeira.                                           |
| 5.) Uma instituição credível                  | Assegurar o <b>cumprimento das obrigações estatutárias e de serviço público</b> , assim como as previstas no Contrato de Concessão, nos vários domínios e face a múltiplos “stakeholders” (CGI, outras entidades de regulação e fiscalização e instituições externas junto das quais a RTP assume compromissos), desenvolvendo uma <b>postura de responsabilidade e transparência</b> . |

**Tabela 6 - Linhas de Orientação Estratégica da RTP**

Fonte: Projeto Estratégico RTP (2015: 5)

Desta forma, relativamente ao primeiro pilar, (1) “*Um verdadeiro operador de serviço público*”, e analisando o próprio projeto em termos de posicionamento face à política de conteúdos, o objetivo passa pelo posicionamento da RTP “*numa perspetiva de grande produtor, agregador, programador e difusor de conteúdos em múltiplas plataformas e para todos os públicos, interpretando a missão do serviço público no sentido da valorização da qualidade e diversidade dos conteúdos*” (Projeto Estratégico para a RTP, 2015: 6). Assim, o posicionamento da RTP deverá abarcar todo o serviço de programas de igual forma, deixando de lado a ótica de que a atual RTP1 concorre com as principais emissoras privadas – SIC e TVI – e os restantes serviços surgem apenas como complemento. Assim, em termos de conteúdos, a preocupação abrange a diversificação no entretenimento, mas também a garantia de independência e isenção em termos de informação (Projeto Estratégico para a RTP, 2015).

Por sua vez, e em termos de produção, alinhado com o segundo pilar, é proposto que a concessionária deva garantir a produção interna da informação, do fluxo do *daytime* e a cobertura de eventos, recorrendo a produção externa de produtores independentes para a restante produção. Deverá também ser preocupação da organização, posicionar-se como coprodutora ou programadora dessa mesma produção. Consequentemente, a organização assume o carácter de incentivo ao desenvolvimento da indústria nacional, ambicionando o apoio à internacionalização (Projeto Estratégico para a RTP, 2015).

De mencionar que, atualmente, em termos de *daytime*, o horário da manhã da grelha da RTP conta com o programa *Agora Nós*, e o da tarde com o *Há Tarde*, ambos produzidos por produtora externa.

Ainda relativamente ao posicionamento como (2) “*promotor de qualidade e inovação*”, assim como (3) “*organização mobilizadora*”, prevê-se que a RTP deva antecipar o posicionamento numa lógica de futuro alargada. Ou seja, deverá ser preocupação da organização o seu posicionamento face aos novos media, enfrentando os desafios colocados pelas grandes alterações do sector a par do cumprimento do serviço público. Desta forma, a RTP deverá “*repensar sistematicamente a cadeia de valor, as competências chave, o modelo de negócio e mesmo o seu posicionamento no mercado.*” (Projeto Estratégico para a RTP, 2015:9), para que a sua atuação tenha impacto tanto como operador de serviço público, como “*challenger*” desta realidade. Tal implica assegurar que a RTP conta com equipas dotadas de conhecimentos específicos e em constante renovação.

Em termos de gestão empresarial e boas práticas, e com intuito de se afirmar como uma (4) “*empresa eficiente e sustentável*”, o plano estratégico é claro e objetivo quanto ao posicionamento esperado da organização: “*A RTP deverá guiar-se por critérios de excelência empresarial, assumindo o desígnio de ser um operador de referência não apenas em termos de conteúdos, mas como organização eficiente e moderna, dotada de fortes competências, orientada à execução e à prestação de serviço, com elevados índices de produtividade, desenvolvendo uma cultura de adaptação aos desafios sectoriais, afirmando-se como instituição credível e respeitada.*” (Projeto Estratégico para a RTP, 2015: 12). A tabela seguinte sintetiza o proposto em termos de gestão empresarial:

## Modelo de gestão de performance com base nos princípios do *Balanced Scorecard*

| Gestão Empresarial e boas práticas |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Gestão do pessoal e competências   | 1.) Tendo presente, por um lado, os constrangimentos aplicáveis às empresas públicas e, por outro lado, o contexto competitivo em que atua, a RTP deve desenvolver <b>políticas ativas de atracção e retenção de talentos</b> , valorizando o mérito e incentivando a produtividade, avaliando o desempenho e premiando-o, desenvolvendo oportunidades de carreiras estruturadas e criando um ambiente propício à inovação; realização de iniciativas estruturadas na área da formação e de desenvolvimento de competências.                                                                                                 |
| Processos e organização            | 1.) Adoção de uma estrutura organizativa, desenvolvimento de uma cultura empresarial e implantação de processos e sistemas de suporte conducentes à <b>eficiência, rigor e capacidade de resposta</b> .<br>2.) Especial atenção à função de compras (conteúdos e serviços externos gerais), assegurando o <b>controlo de custos, a adequação dos gastos e a sistematização das análises custo-benefício como apoio à tomada de decisão</b> .<br>3.) Esforço permanente de <b>adequação das estruturas e da organização a uma lógica de eficiência</b> .                                                                      |
| Responsabilidade e Transparência   | 1.) Desenvolvimento de <b>práticas estruturadas de reporte</b> (operacionais, financeiros), assegurando uma partilha de informação exemplar para com os “stakeholders” relevantes e entidades de supervisão.<br>2.) Desenvolvimento de <b>metodologias de planeamento robustas</b> .<br>3.) Realização sistemática de análises de “ <b>benchmark</b> ” junto de outros operadores, nomeadamente internacionais.<br>4.) Desenvolvimento de <b>políticas e relatórios de sustentabilidade</b> .<br>5.) <b>Ações recorrentes de esclarecimento e defesa do modelo financeiro da RTP junto de entidades bancárias e outras</b> . |

**Tabela 7 - Gestão Empresarial e boas práticas**

Fonte: Projeto Estratégico RTP (2015: 12)

Por sua vez, em termos de equilíbrio financeiro, a RTP deverá garantir um ajuste constante dos custos operacionais à receita obtida de acordo com o Plano de Desenvolvimento e de Redimensionamento (PDR) aprovado pelo Estado, assim como com o CCSP. Assim define-se:

## Modelo de gestão de performance com base nos princípios do *Balanced Scorecard*

| Modelo de Equilíbrio Financeiro               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|-----------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Controlo de Custos Operacionais</b>        | Realizar uma gestão com base em <b>critérios de eficácia</b> , utilizando <b>rigorosas análises custo-benefício</b> para as principais rúbricas de gastos e para os projetos de investimento, procurando sistematicamente <b>ganhos de eficiência e produtividade</b> :                                                                                                                                                                                                                                                    |
|                                               | 1.) Deverão concentrar-se os esforços de <b>contenção na esfera de gastos em fornecimentos e serviços de terceiros e em custos com pessoal</b> associados a funções administrativas de baixo valor acrescentado, tentando <b>salvaguardar os montantes a disponibilizar para grelha/produção de conteúdos</b> , bem como assegurando a capacidade para a RTP <b>atrair e reter os recursos humanos adequados nas funções estratégicas</b> , nomeadamente relacionadas com a produção e emissão de conteúdos.               |
|                                               | 2.) Deverão ser estudados e considerados <b>programas e iniciativas que permitam a redução de custos estruturais</b> , mesmo que impliquem investimentos iniciais e o aumento do nível de financiamento bancário, desde que se demonstre o respetivo retorno e os ganhos a prazo em termos de produtividade e competitividade da organização.                                                                                                                                                                              |
| <b>Desenvolvimento de Receitas Comerciais</b> | Desenvolver práticas de excelência, ao nível dos melhores do mercado, na <b>gestão da publicidade</b> , obtendo rácios de elevada eficácia de receita gerada por ponto de audiência, bem como nas outras componentes de receita, nomeadamente <b>distribuição por cabo, novos média, venda de conteúdos e serviços, patrocínios e chamadas de valor acrescentado</b> , sempre respeitando a regulação aplicável.                                                                                                           |
|                                               | 1.) Refira-se no entanto, que no operador público RTP não deve ser a vertente comercial a definir a natureza dos conteúdos a emitir, bem pelo contrário, <b>a área comercial deve funcionar em articulação com as orientações das Direções de Conteúdos, que atuam com os seus próprios critérios</b> . Ou seja, as políticas e os gestores de conteúdos têm primazia face às áreas comerciais, o que não implica que não se realizem os melhores esforços para capitalizar ao máximo a componente publicitária da grelha. |
|                                               | 2.) Deverão ser <b>procuradas soluções junto do acionista Estado no sentido de tentar resolver o grave problema de insuficiência dos Capitais Próprios da empresa</b> , que assumem hoje uma dimensão assinalável.                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|                                               | 3.) Deverá realizar-se um <b>esforço estruturado e persistente de estabilização do modelo económico da RTP junto dos vários intervenientes</b> , do mercado e da comunidade financeira, cabendo à empresa a obrigação de transmitir com clareza os pilares do modelo e contribuir assim para a sua aceitação e credibilização.                                                                                                                                                                                             |

**Tabela 8 - Modelo de Equilíbrio Financeiro**

Fonte: Projeto Estratégico RTP (2015: 13)

Por fim, e em termos de obrigações de serviço público, e de forma a assumir-se como (5) “*uma instituição credível*” deverá ser preocupação da RTP manter uma relação de colaboração e transparência para com diversas instituições e *stakeholders*, tais como os provedores do ouvinte e do espectador, enumerados neste mesmo projeto. Neste contexto, o presente projeto enumera ainda uma série de obrigações relacionadas com o serviço público que deverão ser objeto de atenção no decorrer da atividade:

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

**Tabela 9 - Modelo de Equilíbrio Financeiro**

Fonte: Projeto Estratégico RTP (2015: 11)

## **6.2. Objetivos e Linhas de ação específicas**

De acordo com as linhas de orientação estratégica descritas no ponto anterior, através do projeto estratégico da RTP propõe-se os seguintes objetivos e respetivas linhas de ação, em termos de política de conteúdos e eficiência empresarial:

## Modelo de gestão de performance com base nos princípios do *Balanced Scorecard*

| LINHAS DE ORIENTAÇÃO ESTRATÉGICA RTP          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|-----------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Linhas de Orientação Estratégica              | Objetivos Globais                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | Linhas de Ação Globais                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| 1.) Um verdadeiro operador de serviço público | <p>a.) Orientação clara para uma <b>oferta de serviço público de qualidade e diferenciadora</b>, enquadrada nas linhas de orientação estratégica do CGI;</p> <p>b.) <b>Reforço da identidade dos serviços de programas</b> (televisão e rádio) e outros serviços da RTP, atuando mesmo assim numa lógica mais integrada.</p> <p>c.) <b>Cobertura adequada dos vários públicos, segmentos e tendências</b>, assegurando uma prestação abrangente, rica e competitiva.</p> | <p>a.) <b>Definição do posicionamento dos vários serviços de programas</b>, de televisão e rádio, e outros serviços (confirmação, ajustes ou redefinição profunda);</p> <p>b.) Implementação de <b>políticas de gestão integrada dos vários serviços de programas e outros serviços</b>, mantendo as identidades próprias de cada um, mas assegurando uma <b>lógica transversal de serviço público</b> e fazendo valer as vantagens de um operador que chega ao cidadão através de vários meios.</p> <p>c.) <b>Reforço da auto-promoção cruzada entre serviços de programas</b> (televisão e rádio) e outros serviços, assegurando maior eficácia na divulgação de conteúdos e oferta da RTP.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| 2.) Um promotor da qualidade e da inovação    | <p>a.) Estruturação de uma lógica de produção e emissão que seja competitiva, que consiga <b>dotar a RTP do melhor que se faz em Portugal e que seja impactante na oferta</b></p>                                                                                                                                                                                                                                                                                        | <p>a.) Definição de uma <b>política estrutural de produção</b>, encontrando uma <b>combinação benéfica e estimulante entre a componente interna e externa</b>, para fluxo e stock, <b>tomando partido das capacidades da RTP</b> e, ao mesmo tempo, <b>trabalhando em rede para atrair as melhores capacidades criativas nacionais e fomentando a indústria audiovisual portuguesa</b>;</p> <p>b.) Estabelecimento de <b>protocolos e parcerias</b> com entidades, nomeadamente públicas, que tenham atuações estruturadas no domínio do cinema, da promoção da língua e da cultura, etc.</p> <p>c.) <b>Reforço da auto-promoção cruzada entre serviços de programas</b> (televisão e rádio) e outros serviços, assegurando maior eficácia na divulgação de conteúdos e oferta da RTP.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| 3.) Uma organização mobilizadora              | <p>a.) <b>Dotação dos Recursos humanos adequados</b>, com as competências críticas para a prestação de serviços de qualidade, bem dimensionados, motivados e orientados para uma lógica de excelência;</p>                                                                                                                                                                                                                                                               | <p>a.) <b>Adequação e reforço da organização, das lideranças, das equipas, das competências internas da RTP</b> para uma lógica de renovação e qualificação da oferta de serviço público;</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| 4.) Uma empresa eficiente e sustentável       | <p>a.) <b>Adoção de boas práticas em termos de contratações externas</b>, garantindo compras eficientes, processos negociais exemplares e a <b>obtenção do melhor “value for the money” para a RTP</b>.</p> <p>b.) Adequação da estrutura, dos meios e do modelo organizativo/funcional da RTP ao paradigma de um operador audiovisual moderno, ágil, eficaz.</p>                                                                                                        | <p>a.) <b>Análise das políticas de pessoal</b>, dos constrangimentos aplicáveis como empresa pública e definição de políticas de promoção do mérito e gestão de carreiras;</p> <p>b.) <b>Levantamento das situações de insuficiências/sobredimensionamento de pessoal e competências</b>, área a área; definição e execução de um programa para suprir as falhas e resolver os excessos.</p> <p>c.) <b>Levantamento dos encargos com serviços externos</b>, detalhe das rubricas e seu impacto, validação dos processos de decisão e de compras; <b>identificação de oportunidades para otimização e negociação</b>.</p> <p>d.) <b>Identificação dos meios técnicos disponíveis, graus de utilização e adequação</b>; definição decorrente de políticas de investimento ou ajustamento da capacidade, tanto quantitativo como qualitativo.</p> <p>e.) Exploração de oportunidades de <b>desenvolvimento de sinergias entre as várias estruturas e áreas funcionais</b> da empresa.</p> <p>f.) <b>Levantamento das tendências e necessidades em termos tecnológicos</b> da RTP num contexto de evolução sectorial e de vontade de afirmação no domínio dos novos média. Desenvolvimento de um plano de ação.</p> |
| 5.) Uma instituição credível                  | <p>a.) <b>Cumprir as obrigações estatutárias e de serviço público</b>, desenvolvendo uma postura de responsabilidade e transparência para com os "stakeholders".</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | <p>a.) Analisar, desenvolver e <b>atuar em caso de oportunidade de melhoria</b>, relativamente às ações mencionadas na tabela anterior.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |

**Tabela 10 - Objetivos específicos**

Fonte: Projeto Estratégico (2015:15)

Concluindo, e de acordo com a literatura que serviu de base ao presente trabalho, o projeto estratégico da RTP respeita o definido como primeiro passo à sua conceção, ao realizar uma análise à envolvente da empresa. No âmbito desta análise, traçam-se linhas gerais em volta da sustentabilidade e da própria produção que, e tal como mencionado anteriormente, deverá ser o foco numa empresa de carácter público.

Após traçadas as linhas gerais estratégicas para a organização, definem-se objetivos claros e linhas de ação na prossecução dos mesmos. Importa salientar que o último ponto das linhas gerais, relacionado com o cumprimento das obrigações estatutárias e de serviço público, nos vários domínios e face a múltiplos “stakeholders”, está inteiramente relacionado com todos os anteriores. Isto porque, na definição dos objetivos associados aos pontos anteriores estão previstas e acauteladas as obrigações de serviço público. Todas as outras mais concretas são objeto do CCSP conforme demonstrado no capítulo 4, concretamente no subcapítulo 4.2.

### 6.3. Convergência de Objetivos da DP

*“Performance measurement systems assist managers in tracking the implementation of business strategy by comparing actual results against strategic goals and objectives”* (Simons 2000:7).

Considerando o carácter de emissora pública da RTP é objetivo da DP, alinhando-se com o plano estratégico, o cumprimento das obrigações específicas que o serviço público acarreta, pelo que se deverá considerar os objetivos dispostos no CCSP como objetivos assumidos pela própria direção. De acordo com essas obrigações já expostas e com o projeto estratégico da organização, pode evidenciar-se na tabela seguinte o alinhamento para com os objetivos da DP.

De referir que, e de acordo com o Código de Ética (2012) da RTP, a emissora deverá **“contribuir para a criação e produção audiovisual, assegurando a divulgação da diversidade da herança cultural nacional e europeia.”** Sendo que deverá recorrer aos diferentes centros de produção da própria, como meio de alcançar este objetivo. (CCSP, 2015). Neste âmbito, de acordo com a tabela 10 podemos considerar a linha de ação específica da DP, associada à 2ª linha orientadora – *“Apoiar as áreas técnicas do Centro de Produção Norte e dos Centros Regionais dos Açores e Madeira.”* – em linha com os objetivos traçados para a Concessionária.

## Modelo de gestão de performance com base nos princípios do *Balanced Scorecard*

Concluindo, pode afirmar-se que os objetivos da DP estão alinhados com os objetivos traçados pelo plano estratégico para a Concessionária de Serviço Público, tendo por base o objetivo máximo de cumprimento das obrigações legais e eficiência na gestão de recursos e custos operacionais, aplicado à realidade da própria direção.

| DIREÇÃO DE PRODUÇÃO                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|-----------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Linhas de Orientação Estratégica RTP          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | Objetivos da DP                                                                                                                                                                                                                         | Linhas de Ação DP                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| 1.) Um verdadeiro operador de serviço público | Assumir um posicionamento e política de <b>conteúdos diferenciador e não concorrencial</b> face aos operadores privados, com uma <b>programação</b> claramente orientada para os cânones de <b>serviço público</b> , alcançando um carácter próprio, distintivo no panorama do audiovisual, seguindo as linhas de orientação estratégica do CGI.                                        | <b>a.) Assegurar o planeamento e execução da produção e operações técnicas de acordo com o posicionamento estratégico da empresa</b> , em função de orientações editoriais das áreas de conteúdos.                                      | <b>a.) Identificar necessidades de aquisição de recursos externos à RTP</b> no âmbito da produção técnica e produção executiva, om base nos princípios estabelecidos.                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| 2.) Um promotor da qualidade e da inovação    | Desempenhar um <b>papel ativo na divulgação da produção e dos agentes nacionais numa série de áreas relevantes</b> , como artes e cultura, ciência e conhecimento, empreendedorismo e tecnologia, promovendo a língua e as indústrias criativas no geral. A RTP como janela para todo o país e para o mundo dos <b>melhores talentos portugueses e da inovação</b> .                    | <b>a.) Promover a qualidade técnica, inovação operacional, renovação da produção e atualização de recursos</b> e meios técnicos nas diferentes áreas de produção.                                                                       | <b>a.) Desenvolver a produção e realização de conteúdos especificamente formatados para distribuição através de plataformas digitais</b> , incluindo a conceção gráfica dos respetivos suportes;<br><b>b.) Apoiar as áreas técnicas do Centro de Produção Norte e dos Centros Regionais dos Açores e Madeira.</b>                                                                                                                                                                |
| 3.) Uma organização mobilizadora              | Desenvolver um <b>ambiente interno de grande envolvimento dos quadros</b> , valorizando as competências, incentivando o desempenho, oferecendo carreiras e processos de evolução estimulantes, e assegurando a capacidade da RTP para <b>atrair e reter talentos</b> .                                                                                                                  | <b>a.) Gerir os recursos humanos da Direção</b> , incluindo a valorização dos trabalhadores.                                                                                                                                            | <b>a.) Identificar e aplicar programas específicos de formação aos trabalhadores;</b><br><b>b.) Assegurar a contratação externa de colaboradores necessários para a execução dos projetos de produção</b> , quando a capacidade interna for insuficiente, mediante consulta ao mercado, <b>sempre que for estratégico e economicamente relevante para a RTP.</b>                                                                                                                 |
| 4.) Uma empresa eficiente e sustentável       | Promover uma gestão empresarial de excelência, sistematicamente orientada para o <b>controlo de custos e desenvolvimento de receitas</b> , baseada em processos organizacionais adequados e na <b>sistematização de boas práticas e caminhando para um modelo económico equilibrado</b> e bem <b>reconhecido</b> pela comunidade financeira.                                            | <b>a.) Garantir a gestão eficiente de recursos e meios operacionais atenta na rentabilidade da capacidade instalada</b> , sem prejuízo da adequação das condições de produção ao perfil e natureza de cada projeto ou operação técnica. | <b>a.) Garantir a utilização do modelo de custeio</b> dos serviços de produção e operações;<br><b>b.) Determinar a necessidade de recursos humanos e meios técnicos</b> para projetos de produção através do dimensionamento adequado de requisitos para a elaboração do projeto <b>atenta a dictonia custo/benefício</b> .                                                                                                                                                      |
| 5.) Uma instituição credível                  | Assegurar o <b>cumprimento das obrigações estatutárias e de serviço público</b> , assim como as previstas no Contrato de Concessão, nos vários domínios e face a múltiplos “stakeholders” (CGI, outras entidades de regulação e fiscalização e instituições externas junto das quais a RTP assume compromissos), desenvolvendo uma <b>postura de responsabilidade e transparência</b> . | <b>a.) Prestar informação regular e fiável;</b><br><b>b.) Assegurar o cumprimento dos objetivos estabelecidos pela entidade reguladora.</b>                                                                                             | <b>a.) Assegurar as componentes técnicas que resultem das ações de cooperação com os operadores de rádio e televisão nos PALOP e Timor;</b><br><b>b.) Elaborar o plano de atividade, gerir o orçamento e produzir o relatório anual</b> da sua execução.<br><b>c.) Assegurar o cumprimento dos objetivos estabelecidos pela ERC</b> para a produção de programas com serviços de acessibilidade e assegurar a recolha de elementos para suporte à elaboração do relatório anual. |

**Tabela 11 - Objetivos específicos e linhas de ação da DP**

Fonte: Elaboração própria com base no Projeto Estratégico (2015)

## 7. APLICAÇÃO DOS PRINCÍPIOS DO *BALANCED SCORECARD*

Com base na apresentação da Missão da RTP e do respetivo projeto estratégico, assim como do alinhamento dos objetivos traçados para a DP com o próprio projeto, propõe-se a organização desses objetivos pelas quatro perspetivas apresentadas por Kaplan e Norton (1996), assim como respetiva proposta de indicadores de monitorização do cumprimento desses mesmos objetivos. Dado a existência de indicadores de monitorização de atividade utilizados atualmente pelas duas direções envolvidas, o presente capítulo propõe-se ainda a enquadrar os mesmos nesta proposta de melhoria do atual modelo de gestão de performance, com base nos princípios do BSC.

### 7.1. Abrangência das principais perspetivas

Tendo por base as perspetivas do BSC, propõem-se a estruturação das diversas medidas de desempenho de acordo com os seguintes pontos:

- **Perspetiva Financeira:** Define-se como ponto fulcral nesta perspetiva o equilíbrio financeiro, tendo por base a redução de custos operacionais assim como o desenvolvimento da receita, enquadrado nos trâmites legais associados à concessão. Esta perspetiva abarca a adequação de gastos, no sentido de caminhar para uma metodologia constante de análise de custo/benefício como forma de avaliação e decisão de investimento;
- **Perspetiva de Clientes:** Neste âmbito deverá ser ponto de atenção a satisfação do cliente, pelo que se enquadram nesta perspetiva, grande parte dos objetivos relacionados com o posicionamento da RTP face à sua política de conteúdos e respetivo cumprimento de serviço público. Assim, deverá percecionar-se a utilização de uma política de conteúdos diversificada e uma programação que garanta a cobertura de todos os públicos;
- **Perspetiva de Processos Internos:** Sendo esta, e de acordo com a literatura mencionada em capítulo próprio, uma perspetiva que garanta a concretização das duas anteriores, deverá abarcar questões relacionadas com a eficiência e alocação de recursos, tendo por base os objetivos associados a uma política estrutural de produção que garanta o equilíbrio entre a produção interna e externa;
- **Perspetiva Desenvolvimento e Inovação:** De forma a identificar as capacidades a desenvolver com o intuito de melhorar a operacionalização dos processos internos,

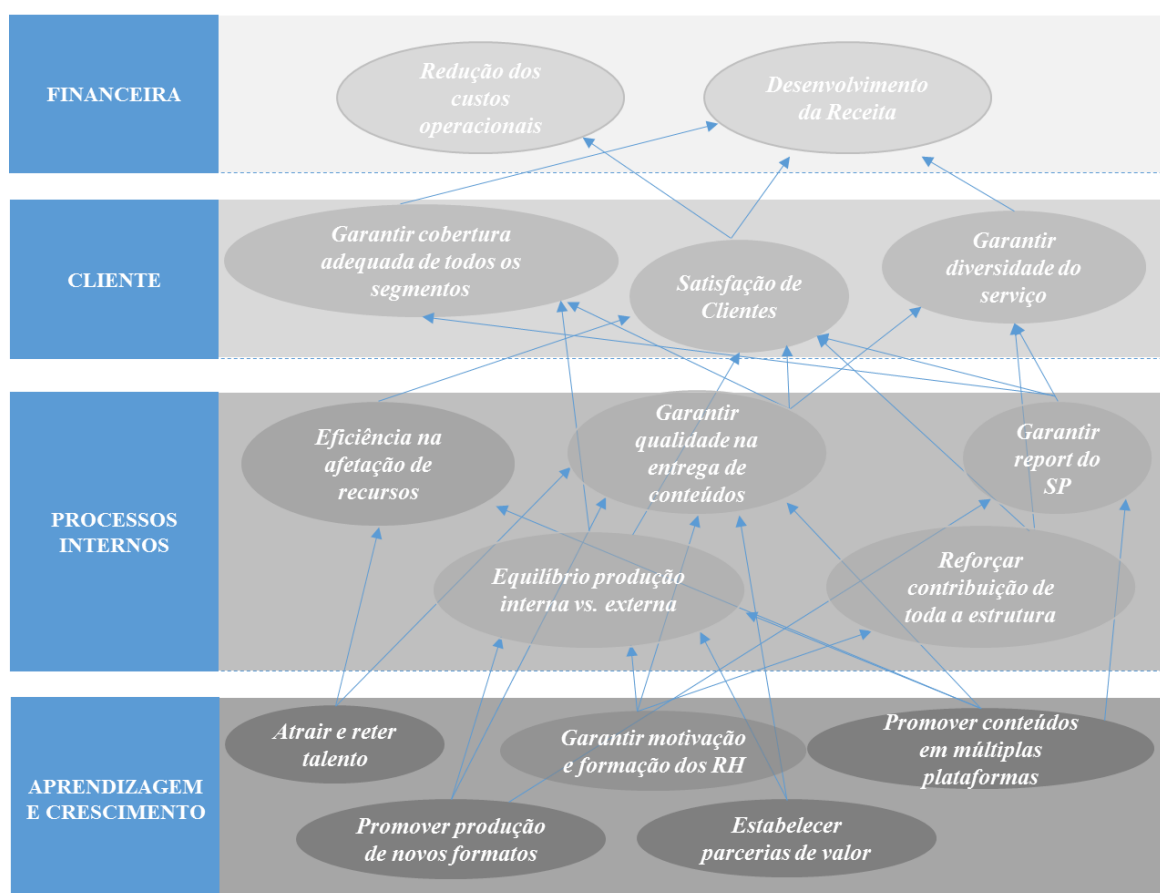
esta perspectiva deverá focar-se em questões relacionadas com a formação dos colaboradores em temas específicos da produção, tendo por base o rápido desenvolvimento do setor e respetivos desafios que lhe estão associados, constituindo um pilar de construção ao *empowerment employer branding*.

## 7.2. Objetivos estratégicos e as quatro perspectivas

Com base no ponto anterior e nos objetivos já mencionados para a RTP e respetiva DP, o presente subcapítulo pretende propor uma matriz causa-efeito capaz de servir de ponto de partida para a definição dos respetivos indicadores que deverão ser incluídos no reporte da Direção de Produção. Desta forma, propõe-se o seguinte mapa estratégico:

*“Afirmar-se como um operador público de referência e com elevado impacto no panorama audiovisual.”* (Projeto Estratégico, 2015:4)

### MAPA ESTRATÉGICO



**Figura 9 - Matriz causa-efeito dos objetivos estratégicos a considerar**

Fonte: Elaboração própria

A figura 9 evidencia o alinhamento e a relação estabelecida entre os objetivos estratégicos, ainda que não seja óbvio o impacto claro que alguns objetivos têm nos outros.

Com vista a sustentabilidade de um dos maiores ativos da RTP, deverá ser preocupação da DP, garantir o controlo dos custos operacionais, assim como o desenvolvimento da receita. Desta forma, em termos de perspetiva financeira, o controlo de custos e a adequação de gastos tendo por base avaliações concretas de custo/benefício, deverão estar no topo da matriz dos objetivos da própria DP, de forma a posicionar a organização como empresa de referência ao nível da sustentabilidade financeira.

Em termos da perspetiva do cliente, o nível de satisfação dos clientes da DP deverá ser monitorizado através de inquéritos, com o intuito de compreender se a qualidade dos conteúdos e o cumprimento dos prazos de orçamentação e entrega dos projetos estão a ser favoráveis às outras direções. No contexto do cumprimento do serviço público deverá promover-se o posicionamento histórico da organização, pelo que deverá ser preocupação da DP garantir a valorização interna destes fundamentos por parte dos seus clientes reforçando-se um posicionamento de qualidade e credibilidade.

Em termos de perspetiva Cliente, e com o intuito de garantir o crescimento da receita, a DP tem como objetivo garantir a sua contribuição para uma política de conteúdos diferenciadora e abrangente, incluindo a aposta na produção para novas plataformas. É também nesta perspetiva que se enquadra o objetivo de garantir a satisfação do cliente, por forma a aumentar o rácio de receita por ponto de audiência.

Em termos de processos internos, e tendo em vista o alcance dos objetivos mencionados nas duas perspetivas anteriores, importa atentar em questões de afetação de recursos e políticas de equilíbrio entre a produção interna e externa. Neste contexto, a DP deverá garantir a monitorização da atividade no sentido do cumprimento dos objetivos de eficiência e eficácia dos processos em linha com as orientações estratégicas.

São objetivos da DP, nesta perspetiva, garantir o equilíbrio entre produção externa e interna, garantido a produção interna da informação, do fluxo *daytime* e da cobertura de eventos. A DP deverá ainda ter como objetivo afirmar-se como coprodutora ou programadora de grande parte das produções externas, considerando a sua capacidade instalada. A afetação deverá assim ser realizada tendo como princípios base o cumprimento dos prazos de entrega e a preferência pela alocação dos recursos internos, que por sua vez deverá antever a capacidade

de resposta espontânea para cobertura jornalística, garantindo assim a qualidade na entrega de conteúdos.

Por fim, e ainda em termos de processos internos, a DP tem como objetivo garantir elevados índices de produtividade através da preocupação com os processos numa ótica de eficiência, pelo que é objetivo da direção apoiar as áreas técnicas do centro de produção Norte e Regional dos Açores e da Madeira, com o intuito de assegurar a utilização destes numa lógica do cumprimento do CCSP. Assim como, assegurar o *report* do cumprimento das obrigações do CCSP.

Concluindo, e tendo por base o alcance de todos os objetivos mencionados até então, a perspetiva de aprendizagem e crescimento assume uma importância de elevada relevância, dado que esta perspetiva inclui grande parte dos objetivos que irão permitir uma resposta direta aos grandes desafios colocados ao sector. Assim, no decorrer desta estratégia e considerando o desenvolvimento célere e exponencial do setor, torna-se fundamental apostar na 1) *Promoção de produção de novos produtos em múltiplas plataformas*, apoiada numa equipa 2.) *motivada e com capacidade para* 3) *atrair e reter novos elementos no sentido de alargar o espectro de conhecimentos e competências da mesma*; assim como 4) *estabelecer-se parcerias e protocolos que reforcem a marca e permitam o alcance dos objetivos estratégicos com maior brevidade, desde que enquadradas com a visão e missão da própria RTP, respeitando o CCSP*.

### **7.3. Indicadores**

Tendo por base a literatura, para cada objetivo traçado deverá ser selecionado um indicador ou um conjunto de indicadores de acompanhamento, com o intuito de avaliar o cumprimento e alcance desses mesmos objetivos.

Desta forma, a resultante proposta de indicadores que este projeto pretende propor tem em conta, numa primeira fase, os indicadores já existentes e organizados de acordo com as perspetivas e respetivos objetivos, e posteriormente os indicadores considerados em falta para o acompanhamento dessas mesmas perspetivas e objetivos. Assim, propõem-se por perspetiva:

| DIREÇÃO DE PRODUÇÃO                                                                        |                                                      |                                                         |                                                         |
|--------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------|
| PERSPETIVA FINANCEIRA                                                                      |                                                      |                                                         |                                                         |
| Linhas de Orientação Estratégica                                                           | Objetivo                                             | Indicadores                                             | Fórmula de Cálculo                                      |
| (1) Uma empresa eficiente e sustentável                                                    | Redução de custos operacionais                       | Custos operacionais                                     | Montante de Custos Operacionais                         |
|                                                                                            | Desenvolvimento da Receita                           | Receita                                                 | Valor da Receita                                        |
|                                                                                            |                                                      | Resultado Operacional                                   | Resultado Operacional                                   |
| PERSPETIVA CLIENTE                                                                         |                                                      |                                                         |                                                         |
| Linhas de Orientação Estratégica                                                           | Objetivo                                             | Indicadores                                             | Fórmula de Cálculo                                      |
| (2) Um verdadeiro operador de serviço público e (3) Um promotor da qualidade e da inovação | Garantia da cobertura adequada de todos os segmentos | Nível de cobertura percentual por segmentos             | = (Cobertura segmento infantil/Cobertura nacional)*100  |
|                                                                                            | Satisfação do cliente                                | Índice de Satisfação (Com base em inquérito)            | Peso da pontuação do inquérito                          |
|                                                                                            |                                                      | Audiências por tipo de produção                         | Audiência por programa                                  |
|                                                                                            | Garantia da diversidade do serviço                   | Decomposição percentual da produção por tipo de serviço | = (Cobertura de eventos desportivos/Produção total)*100 |

**Tabela 12 - Indicadores de performance a aplicar no âmbito do BSC à DP**

Fonte: Elaboração própria

Considerando os indicadores já existentes, afetos à perspetiva de processos internos como taxa de imputação de diversos recursos, propõem-se a alteração para taxa de afetação por se considerar que se aplica de forma mais correta ao objeto de estudo.

**Modelo de gestão de performance com base nos princípios do *Balanced Scorecard***

| PERSPETIVA PROCESSOS INTERNOS                                                                                             |                                            |                                                                     |                                                                                        |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|
| Linhas de Orientação Estratégica                                                                                          | Objetivo                                   | Indicadores                                                         | Fórmula de Cálculo                                                                     |
| <b>(3) Um promotor da qualidade e da inovação; (4) Uma empresa eficiente e sustentável e (5) Uma instituição credível</b> | Eficiência afetação de recursos            | Taxa de afetação dos estúdios de TV aos projetos                    | = Somatório dos registos em GMediaPlan do próprio recurso/Capacidade instalada         |
|                                                                                                                           |                                            | Taxa de afetação dos estúdios de Rádio aos projetos                 |                                                                                        |
|                                                                                                                           |                                            | Taxa de afetação dos carros exteriores aos projetos                 |                                                                                        |
|                                                                                                                           |                                            | Taxa de afetação dos meios pós-produção aos projetos                |                                                                                        |
|                                                                                                                           |                                            | Taxa de afetação dos RH de produção técnica aos projetos            |                                                                                        |
|                                                                                                                           |                                            | Taxa de afetação dos RH de produção Norte aos projetos              |                                                                                        |
|                                                                                                                           | Equilíbrio da produção interna vs. Externa | Percentagem de coberturas jornalísticas externas                    | =(Coberturas jornalísticas externas/Total de produção jornalística)*100                |
|                                                                                                                           |                                            | Percentagem de produção externa do <i>daytime</i>                   | =(Horas de produção externa no <i>daytime</i> /Total de produção <i>daytime</i> )*100  |
|                                                                                                                           |                                            | Percentagem de coberturas de eventos externas                       | =(Horas de produção externa de cobertura de eventos/Total de cobertura de eventos)*100 |
|                                                                                                                           |                                            | Peso da produção externa                                            | =(Nº de horas de produção externa/ Nº Total de horas de produção)*100                  |
|                                                                                                                           |                                            | Taxa de projetos em coprodução                                      | =(Nº de projetos em coprodução/Nº total de projetos em produção)*100                   |
|                                                                                                                           |                                            | Número de solicitações espontâneas sem capacidade de resposta       | Nº de solicitações espontâneas sem capacidade de resposta                              |
|                                                                                                                           | Garantir qualidade na entrega de conteúdos | Taxa de devolução de conteúdos por parte dos canais                 | =(Nº de devoluções de projetos/Nº total de conteúdos entregues)*100                    |
|                                                                                                                           |                                            | Projetos entregues <i>on time</i>                                   | =(Nº de projetos entregues <i>on time</i> /Nº total de projetos pedidos)* 100          |
|                                                                                                                           |                                            | Número de reclamações por género (cumprimento de prazos, erros,...) | Nº de reclamações por género (cumprimento de prazos, erros,...)                        |
|                                                                                                                           |                                            | Taxa de reclamações                                                 | =(Nº de reclamações/Nº Total de projetos)*100                                          |
|                                                                                                                           | Garantir <i>report</i> do Serviço Público  | Report mensal do cumprimento do serviço público a enquadrar RCOSP   | <i>Report</i> propriamente dito                                                        |
|                                                                                                                           | Reforçar contribuição de toda a estrutura  | Taxa de afetação dos Centros de produção Norte aos projetos         | = Somatório dos registos em GMediaPlan do próprio recurso/Capacidade instalada         |

**Tabela 13 - Indicadores de performance a aplicar no âmbito do BSC à DP**

Fonte: Elaboração própria

**Modelo de gestão de performance com base nos princípios do *Balanced Scorecard***

| PERSPETIVA APRENDIZAGEM E CRESCIMENTO                                                   |                                             |                                                                |                                                                                                                                                              |
|-----------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------|----------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Linhas de Orientação Estratégica                                                        | Objetivo                                    | Indicadores                                                    | Fórmula de Cálculo                                                                                                                                           |
| <b>(2) Um verdadeiro operador de serviço público e (3) Uma organização mobilizadora</b> | Atrair e reter talento                      | Evolução do quadro de pessoal                                  | $\frac{=(N^{\circ} \text{ de novos colaboradores} / N^{\circ} \text{ total de colaboradores em rescisão} / N^{\circ} \text{ total de colaboradores}) * 100}$ |
|                                                                                         |                                             | Taxa de integração de colaboradores por área de especialização | $=(N^{\circ} \text{ de novos colaboradores por área} / N^{\circ} \text{ total de colaboradores da área}) * 100$                                              |
|                                                                                         | Garantir motivação e formação dos RH        | Número de formações por tema por colaborador                   | Número de formações por tema por colaborador                                                                                                                 |
|                                                                                         |                                             | Número de horas de formação por colaborador                    | $=(\text{Número de horas de formação por colaborador} / N^{\circ} \text{ horas de formação}) * 100$                                                          |
|                                                                                         | Promover produção de novos formatos         | Taxa de conteúdos com recurso a novos formatos                 | $=(N^{\circ} \text{ de conteúdos com recurso a novos formatos} / N^{\circ} \text{ de conteúdos}) * 100$                                                      |
|                                                                                         |                                             | Número de Exteriores                                           | Número de Exteriores                                                                                                                                         |
|                                                                                         |                                             | Taxa de propostas de novos formatos de projeto                 | $=(N^{\circ} \text{ de propostas para novos formatos} / N^{\circ} \text{ de propostas}) * 100$                                                               |
|                                                                                         | Estabelecer parcerias de valor              | Número de parcerias e protocolos por âmbito                    | Número de parcerias e protocolos por âmbito                                                                                                                  |
|                                                                                         | Promover conteúdos em múltiplas plataformas | Taxa de projetos com presença em múltiplas plataformas         | $=(N^{\circ} \text{ de projetos em múltiplas plataformas} / N^{\circ} \text{ de projetos}) * 100$                                                            |

**Tabela 14 - Indicadores de performance a aplicar no âmbito do BSC à DP**

Fonte: Elaboração própria

## 8. CONCLUSÃO

### 8.1. Principais conclusões do trabalho

O setor dos *media* tem vindo a atravessar um período de revolução profunda em termos de conceitos e operações. Esta revolução veio alterar o perfil do consumidor e consequentemente trouxe novos desafios aos operadores de televisão. O consumidor, que assume hoje funções de produtor em simultâneo, é mais exigente e na maior parte dos casos adepto fiel da comunicação em rede. Estar ligado às redes deixou de ser um *hobbie* e passou a ser uma necessidade, dada a acessibilidade a um conjunto interminável de informação e conteúdos.

Ainda que esta realidade assente numa cultura multiplataforma, veio canibalizar audiências a um dos pioneiros do sector, a televisão. Assim, os conteúdos elevam a sua relevância no sector, devendo assumir uma caracterização de qualidade e diversidade por forma a captar audiência. Esta aposta na qualidade do próprio serviço a par da oferta de uma grelha diversificada, obriga na maior parte dos casos à realização de um maior investimento.

Neste sentido, torna-se fundamental definir um posicionamento diferenciador relativamente às políticas de conteúdos, a par de uma política de gestão de eficiência e sustentabilidade.

O presente projeto demonstra que a RTP está alerta para as céleres alterações no sector, assumindo-se como uma organização voltada para o futuro com objetivos estratégicos claros em linha com essa realidade. Assim, o plano traçado refere uma produção eficiente e uma gestão sustentada, voltada para um reforço de identidade baseado numa grelha diferenciadora e abrangente, e ambos com visão de futuro e de inovação, tendo sempre presente as obrigações adjacentes ao contrato de concessão do serviço público.

Dado este primeiro passo, que se traduz na análise da envolvente e definição das linhas estratégicas com base na mesma, torna-se fundamental definir objetivos e respetivas linhas de ação para o alcance dos mesmos por parte da organização.

No entanto, as organizações são compostas por estruturas que deverão estar alinhadas com o posicionamento da própria empresa para que possam contribuir na concretização desses objetivos. Desta forma, ao garantir o alinhamento dos objetivos estratégicos da Direção de Produção para com os da própria RTP, poderá avançar-se para a definição de um sistema de monitorização baseado nos princípios do *Balanced Scorecard*.

Este projeto veio demonstrar que a missão da Direção de Produção e os respetivos objetivos estão em linha para com a visão e missão da própria organização e assim para com os próprios objetivos.

Neste sentido, e definido o mapa estratégico representativo das relações de causa-efeito entre os objetivos para a Direção, propôs-se um conjunto de indicadores de monitorização organizados pelas quatro perspetivas do BSC, que têm como principal função indicar aos responsáveis se estão no caminho certo e da forma correta. Pretende-se assim deixar à disposição dos mesmos, uma ferramenta de apoio na relação operacional entre as direções – financeira e de produção – e na tomada de decisão, permitindo antecipar obstáculos e identificar oportunidades.

Também para os cargos máximos de chefia se pretende acrescentar valor, dispondo de uma ferramenta de análise da coerência dos objetivos das direções com a própria organização, assim como a identificação dos obstáculos a par dos responsáveis das áreas.

No entanto, e “(...) *para uma ligação eficaz e eficiente, é fundamental que a estratégia da empresa seja claramente difundida por todos os membros da organização, conduzindo à convergência entre os objetivos dos diversos departamentos e os da própria organização. Inerente a este facto, ocorre uma otimização na dispersão de energias em torno das diversas áreas, afastando o foco de áreas não estratégicas*” (Projeto Estratégico para a RTP, 2015: 10).

Assim, não basta monitorizar, é fundamental que a própria organização esteja em sintonia com os objetivos da mesma, tornando o foco semelhante a todas as áreas, ainda que com formas de alcançar claramente diferentes.

## **8.2. Oportunidades de investigação futura**

O primeiro ponto que importa mencionar como oportunidade de investigação futura, prende-se com a necessidade de definir e clarificar a concetualização de Missão e Visão junto das direções envolvidas. Assim, apesar de estabelecidas, estas deveriam ser mais claras e evidentes a todos os envolvidos.

O segundo ponto aponta para a definição de metas para os diferentes indicadores, tendo por base as obrigações definidas e os objetivos das próprias direções, alinhados com as diretrizes legais especificadas para o facto.

O segundo ponto prende-se com um dos principais temas abordados no presente projeto: o célere desenvolvimento do setor a par da globalização e de uma era cada vez mais digital. Neste sentido, torna-se indispensável *“Ter presente que a RTP deve ser um operador de referência não apenas nos meios de televisão aberto e rádio mas também nas plataformas online e mobile, nas redes sociais, na TDT e no universo dos novos media em geral, é fundamental para assegurar a atratividade do operador público junto dos segmentos mais jovens e dinâmicos, urbanos e também junto dos emigrantes, ser ativo nestas áreas é um requisito chave para garantir a relevância da RTP numa lógica de futuro.”* (Projeto Estratégico para a RTP, 2015: 10).

Desta forma, o presente projeto assume-se como um trabalho que não deverá ser estático mas sim mutável, acompanhando as rápidas tendências do setor. Pelo que se propõe avançar para uma análise da produção de conteúdos nas diferentes plataformas, já que o desconhecido poderá acarretar custos elevados injustificáveis. Periodicamente, deverá ser realizado um estudo ao meio envolvente da organização dada a celeridade com que ocorrem as mudanças do mesmo, assim como considerando as possíveis alterações à legislação que poderão por em causa qualquer um dos objetivos estratégicos traçados para a concessionária. Nesta análise deverão considerar-se novas plataformas de atuação e formas de produção garantindo que a RTP cumpre os fundamentos históricos e se mantém na vanguarda da tecnologia e métodos.

Após essa análise, e caso existam alterações impactantes com a estratégia da RTP, os indicadores e respetivas metas deverão ser analisados e revistos tendo por base os princípios do BSC e os objetivos da utilização dos mesmos.

## 9. BIBLIOGRAFIA

Abernethy, M. A., & Chua, W. F. 1996. A field study of control system redesign: The impact of institutional process on strategic choice, *Contemporary Accounting Research*, 13(2): 569-606.

Anthony, R. 1965. *Planning and control systems: A framework for analysis*. Boston, MA: Harvard Business Press

Cardoso, G. 2011. *El nacimiento de la comunicación en red. Más allá de Internet y de los medios de comunicación de massas*. Disponível em [http://sociedadinformacion.fundacion.telefonica.com/DYC/TELOS/REVISTA/Contenido/seccion=1276&idioma=es\\_ES.do](http://sociedadinformacion.fundacion.telefonica.com/DYC/TELOS/REVISTA/Contenido/seccion=1276&idioma=es_ES.do)

Código de Ética RTP. 2013. (Documento disponibilizado internamente).

Contrato de Concessão de Serviço Público de Rádio e Televisão. 2015. (Documento disponibilizado internamente).

Constituição da República Portuguesa. Disponível em <https://dre.pt/45>

Ensina RTP. 2012. Disponível em <http://ensina.rtp.pt/artigo/a-historia-da-radio/>

Ferreira, A. 2009. Sistemas de medição do desempenho e o Balanced Scorecard. Em Major, M. J., & Vieira, R. *Contabilidade e controlo de gestão - Teoria, metodologia e prática*: 301-331. Escolar Editora.

Geisler, R. 2000. Management control in german television: Delivering numbers for management decision. *Journal of Media Economics*, 13(2): 123-142.

Gluck, M., & Sales, M. 2008. *The future of television? Advertising, technology and the pursuit of audiences*, Annenberg School for Communication - University of Southern California - Norman Lear Center.

Gomes, A. C. 2011. *O telejornal e o zapping na era da Internet – Estudo do comportamento de editores e telespectadores nos jornais televisivos das 20 horas da RTP1, SIC e TVI (2006-2010)*. Dissertação de Tese.

Johnson, H. T., & Kaplan, R. S. 1987. *Relevance lost: The rise and fall of management accounting*. Boston, MA: Harvard Business School Press.

Jordan, H., das Neves, J. C., & Rodrigues, J. A. 2015. *O controlo de gestão - Ao serviço da estratégia e dos gestores* (10ª Ed.), Lisboa: Áreas Editora, SA.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. 1992. The balanced scorecard – Measures that drive performance, *Harvard Business Review*, 70 (1): 71-79.

Kaplan, R.S., & Norton, D.P. 1996. *The balance scorecard: Translating strategy into action*. Boston, MA: Harvard Business School Press.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. 2000 *Strategy-focused organization: How balanced scorecard companies thrive in the new business environment*. Boston, MA: Harvard Business School Press.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. 2004. How strategy maps frame an organization's objectives, *Financial Executive*, 20(2): 40-45.

Lefever, K. 2012. *New media and sport – International legal aspects*. TMC Asser Press Springer.

Livro 50 Anos RTP. 2015. Disponível em <https://museu.rtp.pt/livro/50Anos/Livro/DecadaDe50/RTPNascimentoEPrimeirosPassos/default.htm>

Malina, M. A., & Selto, F. H. 2001. Communicating and controlling strategy: An empirical study of the effectiveness of the BSC, *Journal of Management Accounting Research*, 13: 47-90.

Merchant, K. A., & Van der Stede, W. A. 2003. *Management control systems – Performance Measurement, evaluation and incentives* (1ª Edição). Prentice Hall.

Museu Virtual RTP. 2015. Disponível em <https://museu.rtp.pt/pt/a-historia>

Museu Virtual RTP. 2016. Livro RTP – online, Década 50 (Cap.1) As primeiras imagens (Cap. 1.2.3) Página . Disponível em <https://museu.rtp.pt/livro/50Anos/Livro/DecadaDe50/AsPrimeirasImagens/default.htm>

Ordem de Serviço nº23. 2015. Lisboa: Rádio e Televisão de Portugal, S.A.

Ordem de Serviço nº30. 2015. Lisboa: Rádio e Televisão de Portugal, S.A.

Pereira, S. 2013. *Controlo de Gestão – Principais modelos*. Lisboa: Escolar Editora.

Projeto Estratégico para a RTP. 2015. Disponível em [http://media.rtp.pt/empresa/wp-content/uploads/sites/31/2015/07/projetoEstrategicoRTP\\_28Jan2015.pdf](http://media.rtp.pt/empresa/wp-content/uploads/sites/31/2015/07/projetoEstrategicoRTP_28Jan2015.pdf)

Rabiger, M. 2008. *Directing – film techniques and aesthetics*. UK: Elsevier, Inc.

Relatório de Sustentabilidade. 2014. Disponível em [http://media.rtp.pt/empresa/wp-content/uploads/sites/31/2015/07/RelatorioSustentabilidade2014\\_2602.pdf](http://media.rtp.pt/empresa/wp-content/uploads/sites/31/2015/07/RelatorioSustentabilidade2014_2602.pdf)

RTP: Missão. 2015. Disponível em <http://media.rtp.pt/empresa/rtp/missao/>

Ryan, M. A. 2010. *From producer to producer: A step by step guide to low-budget independent film production*. CA. USA: Michael Wise Publications.

Simons, R. 2000. *Performance measurement and control systems for implementing strategy: Text and cases*. Prentice-Hall.

Turman, L. 2005. *So you want to be a producer* (1<sup>st</sup> ed.). USA: Tree River Press.

Vogel, H. L. 2007. *Entertainment industry economics* (7th ed.), Cambridge, England: Cambridge University Press.

80 Anos Rádio Pública. 2016. Disponível em <http://media.rtp.pt/80anosradio/historia/criacao-da-emissora-nacional/>