

Thinking about the future: Three planning systems and effectiveness in a public service media firm

Sune Tjernström
School of Communication and Design
Apresentado na Conferência Anual da European Media Management Association (EMMA)
em Paris © 2009
25 Páginas

Ideias-chave

Conceitos-chave

Cultura de *media*
Contas do Serviço público
Planeamento estratégico
Novos *media*
Internet
Balanced Scorecard
Stakeholders

- Existem três sistemas que correspondem a três culturas de trabalho numa empresa de *media*: cultura profissional, cultura de gestão e cultura tecnológica;
- Estes três sistemas de planeamento correspondem a diferentes aspectos de eficácia na gestão das empresas de *media*, sendo que a convergência destes permite alcançar tomadas de decisão mais integradoras;
- A questão da crescente competitividade no sector dos media requer ferramentas que façam a ligação entre as actividades e as estratégias, sendo o *Balanced Scorecard* (BSC) tal ferramenta;
- O objectivo patente na implementação do BSC na televisão sueca é o de estruturação das ofertas de planeamento da empresa. Tal objectivo traduziu-se no foco em questões importantes, simplificando a comunicação entre as unidades de programação, funções do staff e da gestão, permitindo a delegação da autoridade, estimulando a aprendizagem, o *bench-marketing* e aumentando a eficácia;
- Os esforços sistemáticos de planeamento que foram aplicados na empresa passam não só pelo planeamento relativamente convencional orientado para o mercado, mas também pelas obrigações de serviço público que se encontram directamente relacionadas com as exigências dos *stakeholders*. Inclui-se igualmente no sistema de planeamento da empresa os recentes esforços para expandir a sua actuação a outras plataformas para além da TV, com a oferta de um formato online e outros serviços na Internet;
- A maioria dos entrevistados salienta os seguintes factores externos na origem de cada um dos sistemas de planeamento: exigências da parte do plano político (contas de serviço publico), a difusão de novas ideias de gestão de outras divisões do sector dos *media* (sistema BSC), e a pressão geral do mercado nos últimos anos no sentido de ir ao encontro da audiência jovem (actividades do SVTi).

Rating (1 corresponde a muito fraco e 10 corresponde a muito bom)

Geral	Aplicabilidade	Inovação	Estilo
9	9	9	8



A Reter

A leitura deste *paper* permitirá a concretização dos seguintes objectivos:

- 1) Identificar as implicações da adopção da abordagem do *Balanced Scorecard* numa empresa de *media*
- 2) Compreender como as empresas de serviço público organizam o seu pensamento direccionado para o futuro
- 3) Perceber como o pensamento no futuro contribui para uma crescente eficácia da empresa
- 4) Enumerar os objectivos de planeamento estratégico da televisão sueca (SVT)

O *paper* debruça-se sobre os sistemas de planeamento das empresas de *media* de serviço público, os quais estão relacionados com três culturas de trabalho distintas: cultura profissional, cultura de gestão, cultura técnica.

O critério utilizado para avaliar o desempenho na gestão está relacionado com o conceito de eficácia numa empresa de *media* de serviço público. A divulgação de novas concepções ao nível da gestão, tais como os sistemas de planeamento, parece depender de diversos actores e de processos complexos. Numa empresa de *media*, pensar no futuro envolve necessariamente o desenvolvimento ou aplicação das tecnologias de novos *media* com o objectivo de se estabelecer uma nova relação entre as pessoas e as empresas de *media*. Este estudo visa compreender a forma como uma empresa de *media* de serviço público organiza o seu pensamento no futuro e o quanto isso contribui para uma crescente eficácia. Para tal debruça-se sobre o estudo de caso de uma empresa: a televisão sueca (SVT).

A televisão sueca (SVT) opera actualmente com seis canais, cinco deles nacionais – SVT1, SVT2, SVT24, SVT B (um canal infantil), e em conjunto com a Educational Broadcasting Corporation (UR), o canal Kunskapskanalen (The Knowledge Channel); e um deles internacional – SVT Europe.

A estrutura da empresa é a de uma sociedade anónima de propriedade de uma fundação, a qual nomeia a maior parte dos membros do conselho (outros são nomeados pelo governo e pelos sindicatos). A empresa tem desde 1997 produzido estatísticas sobre as funções tradicionais do serviço público – contas do serviço público.

Decidiu em 2007 implementar um sistema de planeamento estratégico, baseado na tão referida abordagem *Balanced Scorecard* (BSC). Desde esse ano que o SVTi, o grupo de novos *media* que desenvolve actividades *online*, faz-se representar no grupo de gestão e toma especial atenção à distribuição dos programas pelas diversas plataformas.

É um texto particularmente recomendado a gestores de *media* e a profissionais ligados ao serviço público de televisão, bem como a académicos.

Resumo

As empresas de *media* de serviço público enfrentam desafios organizacionais ao aliarem as exigências dos *stakeholders* tradicionais ao mesmo tempo que desenvolvem novas actividades que seguem, por sua vez, as exigências de novas circunscrições.

Existem processos orientados para o futuro que visam cumprir esses objectivos. No estudo de caso de tais processos, foram identificados três sistemas na Corporação Televisiva Sueca (SVT) que correspondem a três culturas de trabalho numa empresa de *media*:

- Cultura profissional
- Cultura administrativa
- Cultura técnica

"Planning involves some sort of rationality, systematic or formal planning as contrasted with more intuitive processes. Planning becomes a structured and professional mode of policy making, an effort to supply structured rationality."

Os três sistemas de planeamento referem-se a diferentes aspectos de eficácia na gestão das empresas de *media* de serviço público. A convergência destes sistemas de planeamento permitirá alcançar tomadas de decisão mais integradoras. Engwall (*Newspapers as organizations*, 1978) analisa as divisões internas das organizações de *media* e faz a distinção entre essas três culturas de trabalho dominantes.

Com efeito, há por tradição nas empresas de *media* de serviço público uma forte sensação de profissionalismo nos *media*, reconhecida pelos profissionais como dedicação à missão da organização em termos de exigências dos *stakeholders* e da política de "servir o público".

A cultura de gestão, por seu lado, pode ter desfrutado de menor durabilidade pela ausência de claros incentivos de mercado enquanto definidores de sucesso e pela reconhecível falta de competição para avaliar "um perante os outros".

Por último, a cultura tecnológica tem desfrutado de uma forte posição desde que praticamente toda a investigação e desenvolvimentos no sector televisivo começaram a ser realizados nos departamentos técnicos das empresas de *media* de serviço público.

É natural que exista hoje em dia uma tendência para se esbaterem as fronteiras entre essas culturas de trabalho. Contudo, no geral, estas culturas continuam a parecer ser um caminho válido de distinção dos grupos de staff numa empresa de *media*.

1. Teorias e conceptualização que servem de base à investigação

Mintzberg (1994) avançou com cinco respostas crescentemente estruturadas à questão da natureza do planeamento:

- Planear é pensar no futuro, simplesmente tomando o futuro em conta;
- Planear é controlar o futuro, não apenas pensando nisso, mas agindo sobre isso;
- Planear é tomar decisões, determinando atempadamente quais os recursos exigidos para atingir um dado objectivo;
- Planear é integrar as tomadas de decisão, focando-se nas inter-relações entre as decisões;
- Planear é um procedimento formalizado que visa alcançar um resultado articulado, na forma de um sistema integrado de decisões, um esforço disciplinado.

Mintzberg tinha sem dúvida especial simpatia pela quarta definição, que se centra na inter-relação de várias decisões, encaixando as contínuas actividades num todo significativo e estabelecendo um compromisso em torno do qual são organizados os cursos de acções disponíveis. Esta perspectiva de planeamento, segundo Mintzberg, conduz-nos igualmente ao objectivo da realização estratégica, organizando diversos tipos de decisões segundo um certo tipo de ordem basilar.

O conceito de "gestão" pode necessitar de alguma precisão. Uma definição possível é baseada na divisão em três culturas ou grupos de pessoas com backgrounds e tarefas distintos. As pessoas que trabalham, por exemplo, na área das finanças, recursos humanos, marketing e comunicação irão aderir a um tipo de cultura de gestão mais do que a uma cultura técnica ou profissional de *media*.

Uma outra derradeira definição que se considera legítima é uma onde apenas os representantes e os altos executivos contam como gestão. A tarefa primordial da equipa de gestão pode ser denominada de eficácia. Uma visão geral multidimensional da eficácia numa empresa de *media* de serviço público atribui à gestão quatro funções:

- Assegurar recursos suficientes ao funcionamento do serviço público;
- Assegurar o uso eficiente dos recursos;
- Gerir com o objectivo de adaptar às mudanças no meio, de conhecer as exigências feitas pelos *stakeholders* tradicionais e procurar novas

"An example of change is the program category 'Music', previously a category of its own. Now, it is regarded as a branch of the general category 'Culture', as many music programs have documentary features, about music, composers and the cultural setting of the music genre in focus. Another change is the new category 'Arena' for live broadcasts in the channel SVT24, such as following a debate in Parliament, unedited and without contributions from a reporter, a form that obviously needs more broadcast time than an edited version."

circunscricões, de avaliar os efeitos da concorrência dos *media* orientados para o mercado;

- Proteger "valores vulneráveis" no serviço público de radiodifusão.

2. Aspectos metodológicos do estudo

A problemática discutida neste estudo assenta na questão: *como é que as empresas de media de serviço público organizam o seu pensamento sobre o futuro e como é que isso contribui para uma maior eficácia?*

- As questões de investigação relacionadas com as contas de serviço público na SVT são:

- Como têm estas contas mudado ao longo dos anos, desde 1997?

- Como foram os resultados utilizados pela gestão no planeamento do futuro?

- As questões de investigação relacionadas com o sistema de planeamento estratégico são:

- Onde e como se originou a ideia do BSC na SVT?

- Que adaptações foram feitas para tornar o BSC adequado a uma empresa de media sem fins lucrativos?

- Que problemas ocorreram no processo de implementação?

- As questões de investigação respeitantes aos desenvolvimentos digitais na empresa são:

- O que é que tem sido alcançado?

- Até que ponto na empresa, estão essas actividades integradas noutros processos orientados para o futuro?

Este estudo é fruto de uma análise da documentação interna fornecida pela SVT, e de entrevistas ao staff responsável pela concepção e implementação dos sistemas orientados para o futuro da empresa.

As contas de serviço público tinham como objectivo principal atingir uma maior clareza no plano político, na forma como a empresa trabalha para alcançar os seus objectivos. Outro propósito era o de servir as necessidades do público em termos de material que sirva de base a um debate no serviço público de radiodifusão.

As contas de serviço público visam dar resposta às seguintes questões:

- Qual a diversidade dos outputs de programação em termos de géneros, agendamento ao longo do ano, ao longo das semanas e ao longo dos dias?

- Em que medida são as intenções oficiais cumpridas em relação à programação da empresa, vendo do ponto de vista da audiência?

- Como é que os telespectadores utilizam o output da programação? O quanto é que isso valoriza os diferentes tipos de programação?

- Como é que a SVT utiliza os recursos que tem disponíveis?

Estas contas foram organizadas de acordo com a estrutura de objectivos da empresa no seu todo:

- Uma revisão da programação ao longo das linhas organizacionais e de género de forma a determinar uma perspectiva geral da televisão de serviço público, incluindo alguns dos muitos problemas estatísticos e metodológicos que precisam de ser endereçados de forma a clarificar as estatísticas.

- Um relato pormenorizado da programação para a qual se tem enunciado objectivos específicos, exemplo disso são os programas para jovens, programas em línguas minoritárias, programas para os deficientes, programas de educação para adultos, programas regionais, cobertura eleitoral e a cobertura internacional.

- Determinados objectivos referentes a todos os tipos de programações foram tratados separadamente, como por exemplo os objectivos relacionados com a igualdade entre os sexos, a qualidade geral da programação ou o direito das agências governamentais em publicarem boletins com os direitos e obrigações

dos cidadãos em várias áreas da vida, as actividades de contabilidade dos *media* na empresa, a produtividade ou utilização eficiente dos recursos.

Segundo Margareta Cronholm, houve em 2007 uma mudança no formato das contas de serviço público, o que significa que as mesmas se adaptaram às novas circunstâncias. A empresa teve a permissão de formular por si própria os objectivos específicos, dentro de uma estrutura mais ampla da missão do serviço público. A SVT foi também instruída de modo a desenvolver e clarificar as suas contas de serviço público num número de áreas, tais como:

- A organização descentralizada
- O contributo das pessoas fora da SVT
- Notícias e negócios actuais
- A responsabilidade cultural
- Programas dirigidos ao público mais jovem
- Acessibilidade a pessoas deficientes
- Programas dirigidos a minorias étnicas e linguísticas
- Programas dirigidos a emigrantes suecos
- Direito de corrigir erros

O sistema de planeamento estratégico introduzido em 2007 – baseado na abordagem do *Balanced Scorecard* – tem como uma das suas ambições persuadir o governo da ideia de que um sistema de planeamento orientado para objectivos poderá, até certo ponto, substituir a estrutura de objectivos detalhados com a qual a empresa tem vindo a trabalhar até então nas suas contas de serviço público.

O objectivo da implementação do BSC na SVT era o de estruturar as ofertas de planeamento da empresa, com a finalidade de este se focar em questões importantes, simplificando assim a comunicação entre as unidades de programação, funções do staff e gestão, permitindo a delegação da autoridade, estimulando a aprendizagem, o *bench-marketing* e aumentando a eficácia.

3. Difusão das inovações na gestão

A difusão da inovação é descrita por vezes como um processo de “imitação organizada” em que as empresas adoptam novas ideias, sistemas ou padrões de retórica por terem sido já adoptados pelos modelos de referência na indústria. A perspectiva de difusão no campo da gestão traduz-se no estudo dos processos através dos quais as inovações na gestão se movimentam nas organizações, podendo esses ser encarados como processos lineares, racionais e controláveis. Podem igualmente ser vistos como processos organizacionais complexos onde os indivíduos interagem e criam redes estruturais. Os agentes de mudança neste processo podem ser os consultores de gestão ou gurus organizacionais.

Os defensores clássicos dos sistemas de planeamento estratégico têm-se revelado actores-chave em tal processo, assim como os criadores da abordagem do *Balanced Scorecard* (BSC), fazendo marketing de um sistema de medida de desempenho e de acção estratégica.

Estudos recentes sobre os novos *media* tendem a seguir pelo determinismo tecnológico, enfatizando o impacto das TIC nos utilizadores, organizações e sociedades. Por determinismo tecnológico entende-se a crença de que as tecnologias têm um poder exclusivo na condução da mudança social. Uma visão oposta é a que dá relevo à abordagem “do molde social da tecnologia”, defendendo que as tecnologias são reconstruídas constantemente mediante o que os utilizadores fazem das mesmas.

Os autores definem os novos *media* como tecnologias de informação e comunicação e os contextos que lhes estão associados como um conjunto de três aspectos:

- Dispositivos que alargam as nossas competências para comunicar
- Práticas em que nos empenhamos para desenvolver e usar estes aparelhos
- Compromissos sociais ou organizações que se formam em torno dos aparelhos e práticas.

“The series of RIPE conferences may be seen as proponents of public service media firms tackling the new digital environment to increase participation, contributing to the diffusion of new ideas (Lowe and Bardoeel 2007)”

"The primary motive for introducing the BSC – or Goal-Based Control as the system is referred to internally – was, according to PVL, the wish on the part of management to get away from the increasingly detailed instructions on what to accomplish during a particular year or contract period."

4. A abordagem da Gestão – o *Balanced Scorecard* (BSC)

Este sistema de planeamento estratégico introduzido em 2007 é baseado em valores fundamentais. Quatro de tais valores foram estabelecidos pelo conselho de administração da SVT:

- Foco nas audiências
- Independência e relevância
- Coragem e criatividade
- Criação de valor ("value for money")

O sistema envolveu quatro perspectivas estratégicas em torno das quais foram desenvolvidos os "score cards":

- Audiência
- Programação
- Recursos
- Desenvolvimento

Em cada um destes pontos de vista estratégicos, foram formulados os objectivos para o período seguinte e identificadas as avaliações e as medidas de desempenho. A perspectiva em termos temporais traduziu-se em períodos de planeamento de três anos e em revisões anuais da estratégia.

O sistema do BSC introduzido na SVT consiste em "score cards" a três níveis: nível da gestão, nível do género e divisões; nível dos programas e departamentos. Foram definidos os objectivos para cada um destes níveis ao longo das quatro perspectivas estratégicas anteriormente referidas.

As metas em termos de **audiências** definidas para um período de três anos (até 2009), traduzem-se em:

- Aumento na selecção geral de programas da SVT na faixa etária dos 20-44 anos (principal audiência-alvo);
- Aumento no conhecimento sobre os programas e serviços do SVT;
- Pelo menos quatro entre cinco pessoas entrevistadas devem encontrar os programas informativos da SVT;
- Pelo menos duas entre três pessoas devem encontrar os programas de entretenimento da SVT;
- Pelo menos três entre quatro devem afirmar ter grande confiança na SVT;
- Todas as semanas pelo menos quatro entre cinco telespectadores devem ser alcançados pelos programas da SVT.

As metas em termos de **programação** requerem um maior conhecimento sobre as audiências televisivas na Suécia, sobre o desenvolvimento de séries consagradas e a criação de novos conceitos direccionados para os jovens adultos. Estas são:

- Os programas dirigidos à faixa etária dos 20-44 anos devem ter prioridade;
- A programação regional da SVT deve sofrer um aumento;
- A programação da SVT deve envolver uma maior diversidade do que qualquer outra empresa televisiva;
- Os canais da SVT devem ser julgados como "melhores" em mais áreas de programação do que em 2006;
- Os programas da SVT devem estar disponíveis cada vez mais em momentos e locais diferentes;
- O texto deve ser utilizado mais extensivamente do que em 2006.

Para aumentar a eficácia na utilização dos recursos exige-se criatividade, flexibilidade e cooperação com parceiros externos. Um processo de produção flexível deve também adaptar-se às mudanças no meio. A SVT deve ser avaliada como um local de trabalho atractivo para um staff qualificado e criativo, e os parceiros devem sentir que a mesma é um actor fidedigno no mercado televisivo. Devem ser utilizados métodos de produção rentáveis, aproveitando as vantagens das novas tecnologias digitais.

As metas até 2009 na perspectiva dos **recursos**, foram:

- O custo por hora da programação original deve ter um decréscimo anual de 2%;

- A quota total de recursos dirigidos à programação deve aumentar numa base anual, e um share correspondente mais reduzido dirigir-se à distribuição e à administração;
- A quota de despesas de programação em programas não noticiosos, os quais são dirigidos à produção para o exterior e a projectos cooperativos, deve aumentar;
- A SVT deve ser considerada em avaliações independentes o melhor local de trabalho no mercado televisivo;
- A SVT deve cooperar cada vez mais com as suas empresas irmãs.

A perspectiva de **desenvolvimento** envolve, entre outros objectivos, a utilização de métodos simplificados de produção e o desenvolvimento contínuo da criatividade bem como de outros recursos humanos. A SVT queria acelerar o seu processo criativo, avançando mais rapidamente da sua fase de ideias para a fase de execução das ideias de programação. Foram definidas as seguintes metas para o ano de 2009:

- A quota de produção que utiliza métodos simplificados deve aumentar;
- A quota de telespectadores que considera a programação da SVT inovadora deve aumentar;
- Os recursos dirigidos ao desenvolvimento de programas devem aumentar numa base de continuidade e atingir 4% do total de *budget* para 2009;
- A SVT deve estabelecer novos padrões de cooperação e de ligação em rede, fazendo uso das competências internas e externas;
- A qualidade no mercado televisivo deve ser garantida numa base contratual entre o comprador e o fornecedor.

Onde e como se originou a ideia do BSC na SVT?

A questão da crescente competitividade no sector dos media requer ferramentas que façam a ligação entre actividades e estratégias, sendo o BSC tal ferramenta. Este pode também potenciar a longo prazo um maior foco na gestão, em oposição aos objectivos de curto prazo.

O líder do projecto BSC, Per Vidal Lundberg, defende que este permite à gestão introduzir um estilo mais aberto e transparente no controlo que exerce sobre as operações da empresa. O BSC pode incentivar a mudanças numa organização que não é usada para se focalizar no desempenho e nos resultados. A gestão pretende assim criar uma nova cultura organizacional, focada nos resultados e não na produção em si.

O líder do projecto afirma que o BSC, que se encontra já no seu primeiro ano de implementação, tem manifestado efeitos favoráveis em áreas como a comunicação estratégica interna, a aptidão para comunicar os objectivos e as estratégias de gestão das unidades de negócio da SVT (unidades de programação e de apoio). Os gestores intermédios serão cada vez mais capazes de relacionar as actividades das suas unidades a estratégias empresariais.

5. Obstáculos à Implementação do BSC

O maior obstáculo é potencialmente a atitude do topo da gestão em relação ao sistema do BSC. Não é fácil persuadir os líderes das operações quotidianas, ocupados com as exigências impostas pelas considerações de curto prazo, a dispensar tempo suficiente com projectos estratégicos de longo prazo.

Outro obstáculo na implementação do BSC foi a percepção desta ferramenta como uma invenção da MBA, nada que se relacione directamente com a programação. Numa empresa de *media* de serviço público, há uma tradicional aversão em se aplicar ferramentas administrativas e mais apropriadas para o negócio, como por exemplo medidas quantitativas de desempenho, gestores do meio e um staff vistos como criativos. Existe aqui um grande risco de choque de culturas entre as funções de um staff administrativo detentor de uma posição central e os gestores profissionais intermédios responsáveis pelas operações e conteúdo.

"The present system was supported by top managers whose term expired the previous year, and the continued support of the new CEO is a must for future success. The new CEO has a record of successful leadership in several key programming areas like news and entertainment respectively, but has no administrative experience from e.g HR or finance."

"In 2007 there were on an average day some 225,000 visitors (per week some one million). Each visitor opened on average eight pages and stayed on svt.se some eight minutes. SVT Play was opened some 153million times during 2007."

"The Balanced Scorecard approach also goes a long way to strengthening the legitimacy of the public service media firm, adopting management systems perceived as new like other excellent firms. But the BSC is primarily directed toward improving the internal efficiency, the way resources are allocated internally and used in production processes."

6. A abordagem dos novos *media* – definindo uma nova estratégia que visa a participação dos utilizadores

A crescente utilização da Internet entre os suecos tem estimulado a expansão dos serviços da SVT na Internet. Uma quota substancial de utilizações da Internet refere-se ao *email* e às actividades de procura de informação, mas cada vez mais o comércio e o *banking* são práticas realizadas na rede.

A SVT desenvolveu a sua presença na Internet desde meados de 1990. Estabeleceu o seu website em 1995 (www.svt.se), ajustado de acordo com a Iniciativa para a Acessibilidade da Web, com vista a um melhor acesso. Isto significa pois que os sites da Web devem ser fáceis de compreender e fáceis de navegar. Em 2005 havia cerca de 450 páginas online com informação da SVT enquanto empresa, bem como dos programas, notícias e outros serviços. Metade do conteúdo disponível podia ser identificado como filmes, ficção e programas direccionados para as crianças. A cultura e os documentários representam também uma quota fundamental do conteúdo *online*. A maior parte do conteúdo da svt.se consiste em material de programas que foram já transmitidos, mas existe também conteúdo que se encontra acessível apenas na Internet. Alguns programas são transmitidos ao vivo pela Internet (em 2007 houve cerca de 300 ocasiões), sendo que uma maioria destes foi enviada no âmbito do conceito "24 direkt" com um foco político e cultural. Algumas dessas transmissões ao vivo na Internet cobrem eventos de desporto e de entretenimento tais como o Festival Eurovisão da Canção.

Os programas podem ser assistidos no "SVT Play", um serviço lançado pela televisão sueca em 2006. Por sua vez, em Maio de 2008 foi lançado um novo serviço na Internet - *Play Rapport* – um serviço de notícias com uma actualização permanente de novos casos e um background de informação e análise em conexão com novos itens. Algum deste material é ajustado para ser utilizado nos telemóveis que possuem ligação à Internet. A SVT inclui ainda na Internet outros serviços como um chat onde a audiência pode comunicar directamente com as pessoas que participaram em programas televisivos.

As actividades da SVT na Internet têm merecido vários prémios pelo facto de acompanharem as necessidades dos clientes. Este esforço desenvolvido é encarado como parte da perspectiva de "pensar no futuro", como uma contribuição da cultura tecnológica para a inovação e mudança da organização de serviço público.

Este desenvolvimento não aconteceu por via da mudança, mas sim através de esforços sistemáticos por parte da equipa de gestão, ou especificamente da SVTi. A integração de outros processos é assegurada pelos membros da equipa de gestão. É de referir que durante muito tempo este trabalho foi visto como uma actividade separada, dado que os novos projectos de *media* eram dirigidos aos profissionais técnicos. Contudo, as fronteiras entre as diferentes culturas numa empresa de *media* estão a desaparecer. Os profissionais de *media* e de igual modo os administradores, todos na empresa estão a depositar uma grande esperança na nossa aptidão para conectar e criar novas ligações à audiência. A participação é o nome do jogo.

7. Principais conclusões

Os esforços mais sistemáticos de planeamento que foram aplicados na televisão sueca (SVT) atravessam não apenas o planeamento relativamente convencional orientado para o mercado, mas também as ambiciosas responsabilidades de serviço público que estão directamente relacionadas com as exigências dos *stakeholders*. Parece natural incluir no sistema de planeamento da empresa os recentes esforços de expansão da mesma a outras plataformas para além da TV, pela oferta de um formato online e outros serviços na Internet.

Verifica-se neste *paper* que essas formas de planeamento têm estado ligadas a três culturas tradicionais numa empresa de *media*. A maior parte dos entrevistados vêm extensas raízes históricas e forças externas mais concretas na origem de cada um destes sistemas de planeamento: exigências da parte do plano político (contas de serviço público), a difusão de novas ideias de gestão de outras divisões do sector dos *media* (sistema BSC), e a pressão geral do mercado nos últimos anos para ir ao encontro da audiência jovem (actividades do SVTi).

A adopção e implementação de novos sistemas nos processos de gestão orientados para o futuro podem relacionar-se com todas as quatro dimensões de eficácia apresentadas neste *paper*. Parece natural pensar-se nas contas de serviço público como tentativas de incrementação da legitimidade das empresas de *media* de serviço público aos olhos dos *decision makers* no plano político, no parlamento e governo, afectando o financiamento do sistema de serviço publico nos media.

Uma inovação é introduzida frequentemente na organização pelos agentes de mudança, entre eles os consultores com interesse em promover novos projectos. Numa empresa de *media* de serviço público, a natureza das inovações subjacentes aos sistemas de planeamento parece ser problemática, tendo em conta o sentido de pertença a um sector de actividades criativas ou a um mundo cultural mais do que comercial, manifestado pelos funcionários de media. O desenvolvimento das tecnologias de novos *media* traduz-se num processo complexo e multidimensional o qual envolve uma série de grupos diferentes e os seus respectivos interesses.

Sem duvida que é muito cedo para avaliar se a SVT será bem sucedida nas suas tentativas em fornecer ao público o que este quer, quando e onde quer. Torna-se necessário repensar as implicações de um desenvolvimento direccionado para uma comunicação mediada, em oposição à comunicação de massas. Novas questões terão que ser lançadas no que respeita à capacidade de gestão para pensar no futuro do serviço público. Este planeamento irá envolver em grande medida uma audiência activa, participativa, afastando assim as teorias dos efeitos e impactos nos receptores passivos. A gestão numa empresa de *media* de serviço publico necessita de ter de algum modo em consideração a convergência de componentes como o entretenimento, educação, trabalho e actividades cívicas, assim como a comunicação interpessoal que é possível graças à comunicação mediada pelas tecnologias. Se é suposto o serviço público desempenhar um papel no quadro futuro dos *media*, este terá então que continuar a abrir caminho a modos mais activos de conexão do público com os media.

Sobre os autores

Sune Tjernström é professor associado no Departamento de Comunicação e Desenho da Kalmar University. Desempenhou durante alguns anos o papel de director executivo da Swedish Newspaper Publishers' Association, bem como da Swedish Magazine Publishers' Association. Foi igualmente chefe de departamento do Ministério do Comércio e Indústria; consultor chefe da TISCO (Tanzania Industrial Studies and Consulting Organization) e ainda director de planeamento da Swedish Broadcasting Corporation. É docente de Gestão de Media, realizando a sua investigação na área das empresas de *media* de serviço publico.