

Sociedade Portuguesa de Autores

UMA VISÃO DE FUTURO

EM DEFESA DOS AUTORES E DA CULTURA



SEM AUTORES NÃO HÁ CULTURA

SPA: UMA VISÃO DE FUTURO EM DEFESA DOS AUTORES E DA CULTURA

A Sociedade Portuguesa de Autores foi fundada há 85 anos como cooperativa, mas é também e cada vez mais como empresa moderna que deve ser encarada e organizada para poder fazer face aos desafios que tem pela frente, no quadro de uma economia de mercado, em contexto global e com as reconhecidas dificuldades e entraves que são colocados ao direito de autor por parte das instâncias do poder político e dos grandes operadores e usuários.

A realidade com que hoje se defronta uma sociedade de gestão colectiva em nada se assemelha à de uma ou duas décadas atrás. Mudaram as correlações de forças, as plataformas de diálogo, as formas de convergência ou divergência de interesses e agudizou-se a tendência, por parte do grande público e da sociedade em geral, para encarar a gratuidade como um direito natural de quem pretende ter acesso às obras dos criadores culturais.

As tecnologias, cujas virtudes e potencial não se encontram em causa, poderão converter-se nas maiores inimigas dos autores e das suas estruturas representativas se não houver um quadro legislativo claro que assegure a sua regulamentação e controle, procedimento que nada tem a ver com a restrição das liberdades dos cidadãos, como por vezes pretende fazer-se crer, mas sim com os direitos de quem cria e deseja ver o seu trabalho protegido e justamente remunerado.

A SPA tem desenvolvido, nos últimos anos, um trabalho sistemático e empenhado no sentido de adequar as estruturas da cooperativa a estes novos desafios e realidades. Durante muitos anos não houve investimento na formação de quadros e na informatização dos serviços, condições basilares para se tornar sustentável qualquer processo de modernização empresarial.

A SPA perdeu um tempo precioso desde meados dos anos oitenta e só agora se encontra em condições de acertar o passo pelas suas congéneres mais desenvolvidas e melhor estruturadas.

Sociedade de gestão colectiva, a SPA, na linha do que sucede com representativas sociedades de autores do sul da Europa, assume e aprofunda duas vertentes fundamentais: a mutualista-assistencialista e a de oferta cultural e apoio à criação. A sua identidade assenta, cada vez mais, na articulação dessas vertentes com a da gestão quotidiana dos direitos cobrados e depois distribuídos de acordo com critérios rigorosos, transparentes e equitativos.



Os próximos anos, sejam quais forem, por vontade do colectivo dos cooperadores, os responsáveis pela gestão da SPA, terão de ser caracterizados, forçosamente, pela agilização de processos e métodos no funcionamento dos serviços, de aprofundamento do processo de modernização, de maior descentralização das funções e serviços, de maior acessibilização dos meios informáticos entretanto adquiridos aos cooperadores em geral, de maior rapidez e eficácia dos serviços no que toca à resposta, designadamente de índole jurídica, às questões em que a cooperativa é chamada a intervir e também de desenvolvimento dos mecanismos assistenciais e de apoio à actividade criadora dos cooperadores.

Muito já foi feito nestes últimos anos por uma Administração de autores devidamente identificados com os interesses dos seus pares. Mas muito há ainda para fazer, o que torna inadiável a definição de um conjunto de prioridades estratégicas que deverão constituir o programa de acção da SPA, que continuará a ser o de sempre em matéria de princípios e valores, mas que deverá ser diferente no que toca à modernidade dos seus processos de funcionamento.

A SPA dos próximos anos, embora fiel ao legado de décadas de trabalho em prol dos autores, terá de ser uma empresa apta a responder às questões de novo tipo que em cada dia se perfilam nos nossos horizontes, sobretudo como resultado da revolução tecnológica que administrações anteriores não se prepararam convenientemente para enfrentar.

Para poder ser solidária, a SPA não pode deixar de fortalecer a sua capacidade de gerar receitas, designadamente num quadro de transformação e crise que pôs definitivamente em causa as fontes tradicionais de receita, caso das provenientes da área da Reprodução Mecânica.

Durante muitos anos, a SPA, com todos os méritos que justamente lhe foram reconhecidos, foi atrás das situações e só muito raramente teve a intuição e a iniciativa bastantes para se antecipar a elas. Hoje é justamente nessa capacidade de antecipação que se joga o futuro da cooperativa e a sustentabilidade da sua relação com o mercado e com os cooperadores.

Entretanto, muita coisa mudou. Plataformas de diálogo e mesmo formas concretas de aliança e convergência estratégica que eram há poucos anos impensáveis tornaram-se a regra em que assentam novas parcerias, em áreas tão diversas como a música, a literatura ou as artes visuais. Adversários de um passado recente são hoje parceiros activos numa dinâmica negocial que só pode, no quadro de uma economia moderna, trazer vantagens para todas as partes, e sobretudo para os autores.

Durante a vigência da actual Administração, a SPA apostou fortemente na reorganização dos serviços, na redução das despesas correntes, na formação dos quadros e numa política de comunicação com os cooperadores que contribua para os envolver na vida da instituição que lhes pertence e de que são, como se accionistas fossem de uma empresa, a sua verdadeira razão de existir.

A SPA recuperou, nestes últimos anos, credibilidade e prestígio e adquiriu uma visibilidade pública e mediática como nunca antes tivera, designadamente graças à sua presença regular e inovadora em meios tão influentes como a televisão e a rádio, públicas e privadas. Essa presença constitui, de resto, a concretização de parcerias que nunca antes haviam sido ensaiadas e muito menos postas em prática com sucesso.

Por outro lado, melhorou o nível de diálogo com os poderes públicos, apesar de, nesta matéria, se estar ainda muito aquém do que é desejável e justo.

A SPA tem de estar preparada para enfrentar, em Portugal e na cena internacional, os desafios e problemas que incessantemente se colocam, apostando na modernidade, na competência e na eficácia e dando continuidade a um programa de renovação que não pode ser interrompido ou sujeito a inflexões aventureiristas, sob pena de se pôr em causa o próprio futuro da cooperativa.

A razão de ser deste documento estratégico reside na necessidade sentida pela actual Administração de definir etapas e novos ciclos de organização e intervenção que deixem a cooperativa preparada para enfrentar as dificuldades estruturais que a esperam nos próximos anos.

Contenção, rigor, capacidade de diagnóstico e adequação dos serviços ao perfil das novas situações e necessidades são as prioridades estratégicas da equipa que se propõe garantir o futuro desta instituição que tem vindo a conseguir superar uma grave crise.

O documento pretende ser um instrumento de trabalho para os próximos anos, tendo resultado de um levantamento exaustivo das situações identificadas pela actual Administração.

Ao lê-lo, acreditamos que os cooperadores fiquem a conhecer um pouco melhor a realidade interna da cooperativa e as perspectivas de futuro que, do nosso ponto de vista, se lhe deparam.

A SPA tem condições, não obstante a gravidade da presente crise, para crescer, para entrar em novas áreas de negócio e para reforçar o seu prestígio na cena internacional graças à credibilidade do seu trabalho



em rede. O documento que agora chega às vossas mãos elabora o elenco dos aspectos que em termos estratégicos e organizacionais são essenciais para que a SPA de sempre, fiel a um legado de oito décadas e meia, se transforme numa SPA diferente, preparada para encarar o futuro com confiança e operacionalidade.

Entre os objectivos estratégicos que norteiam o nosso projecto de futuro contam-se também a atracção de novos autores e de novos projectos criativos, bem como a difusão da ideia de que a nossa cooperativa está à altura das situações que caracterizam a vivência de uma sociedade de gestão colectiva no presente.

Ninguém está apto a prever hoje com segurança o que irá ser, a curto prazo, o futuro do direito de autor em Portugal e no mundo. Porém, na SPA, sabemos que esse futuro terá de ser o resultado da nossa intervenção, do nosso combate e da nossa visão estratégica.

Este documento estratégico entronca no trabalho feito, mas projecta-o para um futuro que só será aceitável e justo se for ao encontro das necessidades, interesses e anseios de quem faz da criação cultural o seu modo de estar na vida e de ajudar a melhorar este mundo conturbado e incerto.

Lisboa, 5 de Novembro de 2010

José Jorge Letria

Presidente do Conselho de Administração

UMA VISÃO DE FUTURO EM DEFESA DOS AUTORES E DA CULTURA



SEM AUTORES NÃO HÁ CULTURA

ÍNDICE

Introdução	9
Um programa de ambição para garantir o futuro	9
Confiança e Determinação	9
Resposta à crise	9
Um novo ciclo	10
Uma SPA ao serviço dos Autores	10
I. Área Empresarial	11
Gestão	11
Modernização tecnológica e inovação	11
Um novo modelo de negócio	12
■ Departamentos	15
Departamento de Sócios	15
Documentação e Classificação	17
Distribuição	18
Recursos Humanos	18
Finanças e Contabilidade	18
Departamento Jurídico e Contencioso	18
Departamento de Informática e Sistemas de Informação	19
Relações Internacionais e Espaço Lusófono	19
Recuperação de Créditos	19
Departamento de Serviços Gerais	20
Marketing e Comunicação Institucional	20
■ Reforma Administrativa – Reversão e Reestruturação	21
■ Imobilizado e Valorização do Activo	21
■ Responsabilidade Social	21
■ Ambiente	22
II. Solidariedade	23
III. Política Cultural	25
IV. Promoção e Defesa dos Interesses dos Autores	26

■ Introdução

Sem autores não há cultura

1. Um programa de ambição para garantir o futuro

O programa **UMA VISÃO DE FUTURO EM DEFESA DOS AUTORES E DA CULTURA**, é o programa elaborado pela actual equipa de Administração que traça as **grandes linhas de orientação** e estabelece as **prioridades decisivas** para a cooperativa nos próximos quatro anos.

Um programa que **define de forma clara e responsável o rumo e a estratégia que nos propomos prosseguir**, para colocar a SPA na primeira linha das sociedades de autor;

Um **programa de modernização** que responde aos principais desafios de mudança com a estabilidade necessária, mas também com o **ímpeto transformador e modernizador que os tempos actuais exigem**.

2. Confiança e Determinação

Aos nossos cooperadores dizemos, antes de mais, que este não é o momento de parar ou de correr o risco de embarcar em soluções aventureiristas ou irresponsáveis que podem pôr em causa todo o trabalho realizado e o próprio futuro da SPA.

É antes o momento de, com **confiança e determinação**, prosseguir o **caminho da modernização e das reformas necessárias**, que trarão a SPA para o grupo da frente das sociedades de autor.

3. Resposta à crise

O caminho da não resignação

Perante o cenário de **grave crise económica e social** que afectou a generalidade dos países e também as respectivas sociedades de autor, a actual Gestão agiu com celeridade, levando à prática um **conjunto de medidas** que se desenvolveu em cinco frentes prioritárias:

- a) **Aprovação do plano de contenção de despesa** em todas as áreas de actividade da SPA, com resultados visíveis na redução de custos por sector;
- b) Aposta efectiva no **aumento das receitas**;
- c) **Reforço das medidas de solidariedade**, com assinalável aumento da protecção social aos cooperadores.
- d) Contenção na **política de contratações e renegociação dos contratos de**



fornecimentos e serviços externos;

e) **Aumento dos apoios e incentivos à criação dos autores**, num momento de diminuição clara das oportunidades de trabalho, por intermédio do Fundo Cultural.

É, pois, fundamental **apelar à responsabilidade e à união dos autores nos tempos difíceis que correm**, para que a nossa cooperativa encontre a paz e a estabilidade necessárias à mobilização dos esforços, que permitirão ultrapassar a grave crise económica e social.

4. Um novo ciclo

Uma gestão responsável e com preocupações sociais

Importa, em primeiro lugar, reconhecer que **a SPA progrediu significativamente nos últimos anos**, encontrando-se agora melhor preparada para **enfrentar os desafios do futuro e empreender as reformas necessárias**, num mundo em que o direito de autor e as sociedades de autor, se encontram em profunda transformação e perante ameaças concretas.

Isto, em larga medida, porque, apesar da profunda crise, a actual equipa de Gestão da SPA soube, como saberá no futuro, **empreender uma gestão responsável e competente, com preocupações sociais e de âmbito cultural**.

É esta linha de **continuidade empreendedora** que nos propomos levar a cabo nos próximos quatro anos, com a coragem e a iniciativa que as mudanças necessárias exigem.

5. Uma SPA ao serviço dos autores

O programa que apresentamos aos cooperadores para os próximos quatro anos, tem como finalidade e objectivos **acrescentar valor e modernizar a SPA, colocando-a efectivamente ao serviço dos autores**.

Para a realização deste fim, propomos **a afirmação da SPA na sociedade portuguesa em quatro pilares fundamentais**:

I. Área Empresarial

II. Solidariedade

III. Política Cultural

IV. Defesa e promoção dos interesses dos autores e do Direito de Autor

O Plano estabelece, também, o objectivo decisivo de **modernizar tecnologicamente a SPA** e afirmá-la, claramente, na **sociedade da inovação e do conhecimento**.

Cria, ainda, um forte compromisso com as áreas da **Responsabilidade Social** e da **sustentabilidade Ambiental**.

I. Área Empresarial

Uma nova cultura de empresa: Competitividade e Visão Empreendedora

A SPA deverá afirmar-se, no contexto da economia portuguesa, como uma **instituição empresarial, de natureza cooperativa, competitiva, tecnologicamente avançada** e eficiente no modelo de gestão.

A SPA mantém como objectivo central a **redução da despesa corrente e o aumento sustentado das receitas**, com intuito de fazer crescer a distribuição de direitos aos autores.

1. Gestão

Eficácia, Rigor e Transparência

O **Modelo de Gestão** que propomos para a SPA, no próximo mandato, é um modelo ambicioso e sustentável, **característico das empresas mais avançadas** e actualizado em função das novas exigências e necessidades do mercado.

Assenta nos **princípios da excelência, da ética e do rigor na gestão** e aponta no sentido da **estabilidade governativa**:

- a) Coexistência de **dois órgãos, Direcção e Conselho de Administração**, com funções diferenciadas entre si;
- b) Um **Conselho Consultivo**, que é o órgão de aconselhamento da Direcção e da Administração;
- c) O **Presidente da Direcção** deve ser idealmente o **Presidente do Conselho de Administração** como deverá acontecer na sequência do próximo eleitoral;
- d) O **Conselho de Administração deverá ser composto por autores**, reconhecidamente mais conhecedores das grandes questões relacionadas com a SPA e com o Direito de Autor.

2. Modernização Tecnológica e Inovação

Aposta no conhecimento

Uma das marcas fundamentais desta Gestão foi, sem dúvida, a opção pela **modernização estrutural da SPA**, com a aposta decisiva nas **novas tecnologias**.

A SPA deverá manter esta linha de orientação, adoptando um ambicioso **Plano de Modernização Tecnológica**, estruturado nas seguintes medidas:



- a) Continuar a **desenvolver o Sistema de Gestão de Sociedades (SGS) e o Enterprise resource planing (ERP)**, reformulando a **gestão da informação** e o **modelo de negócio**;
- b) Desenvolver o **Portal da SPA**, investindo fortemente nos **serviços electrónicos e digitais** destinados a sócios e usuários;
- c) Reforçar a presença da SPA no mundo digital, nomeadamente ao nível das **redes sociais e de outras plataformas**;
- d) Apostar na **formação e qualificação** dos trabalhadores, em áreas **tecnológicas, de inovação e de conhecimento**;
- e) Estreitar a **ligação em rede** com outras sociedades, organismos internacionais e parceiros estratégicos.

3. Um novo modelo de negócio

A mudança necessária

Para a realização cabal deste fim, é fundamental um reajustamento da estratégia, do posicionamento e da organização dos departamentos.

3.1. Um novo posicionamento perante o mercado e os autores

O posicionamento estratégico da SPA deverá ser **em regime de parceria**, enquanto parte integrante de uma indústria, contrariamente à postura de mero cobrador, característica do passado.

3.2. Aumentar a Taxa de Cobrança Efectiva

São duas as vias que nos propomos concretizar, com vista ao aumento da taxa de cobrança efectiva:

- **Aumentar de forma sustentada e gradual os preços e tabelas de cobrança**, numa dinâmica de convergência com os países da UE;
- **Alargar a base de mercado da SPA**, aumentando o número de usuários a cobrar.

3.3. Área Comercial ou Área de Licenciamento

- a) **As áreas de entrada de receita operacional da SPA**, nomeadamente Área de Letras e Artes, Execução Pública e Delegações, Departamento de Grandes Operadores, Licenciamento de Novas Tecnologias, Departamento de Cobranças Internacionais, Reprodução Mecânica, Cópia Privada, **deverão ser entendidas como áreas de negócio, sujeitas às regras e princípios comerciais;**
- b) Os Directores e Adjuntos, deverão procurar **alargar a base de usuários e descobrir novas áreas de cobrança;**
- c) Criação de formas de acompanhamento personalizado para os cooperadores com mais altos rendimentos, em cada área de licenciamento da SPA;
- d) Os departamentos devem adoptar uma **postura comercial** e uma política firme de objectivos, com eventual atribuição de prémios de produtividade.

3.4. Novas áreas de cobrança - Crescer em novos mercados

Áreas como o PLR, a Cópia Privada, Reprografia, Direito de Sequência, Exploração Digital, são também **decisivas para o crescimento das receitas da SPA** e serão objecto de acompanhamento especial.

Também o lançamento de uma **taxa de cobrança sobre os ISP** será objecto de análise, como forma de ressarcir os autores do prejuízo causado pelo *download* ilegal.

3.5 Reforma da Execução Pública e Delegações

Um modelo de futuro

- a) Prosseguir a **modernização tecnológica e informatização da estrutura da Execução Pública**, com vista a uma redução efectiva da despesa e dos custos administrativos.
- b) Obter a informação detalhada de clientes (usuários regulares e não regulares), existentes no mercado, com a **criação de uma ampla base de dados;**
- c) Tratar os novos correspondentes como **prospectores de negócio;**
- d) Centralizar a **informação de usuários** e a **facturação automática**, via SGS e ERP;
- e) Instituir o **pagamento através de meios electrónicos**, definindo uma entidade e uma referência para o território nacional.



Propomos, ainda, a **modernização das delegações, através da criação das Agências ou Lojas SPA**, com imagem cuidada, atendimento profissionalizado e serviços como animação cultural ou venda de projectos editados ou financiados pela SPA.

- **Guiché Único**

A SPA deverá liderar os esforços negociais neste importante domínio, contribuindo para a estabilização do mercado de direitos de autor e conexos:

- **Fiscalização**

A reactivação e criação de um **novo corpo de fiscalização** significará também um importante acréscimo das receitas na área da Execução Pública.

A par desta circunstância intensificaremos as acções de formação e esclarecimento das forças policiais e magistratura.

Também o lançamento da **fiscalização online** será essencial para as utilizações e transacções de conteúdos autorais representados pela SPA.

3.5. Grandes Operadores

a) **Acompanhar e cobrar a crescente multiplicação de canais** com emissão hertziana, por cabo, satélite, TDT, em emissão primária ou retransmissão, bem como de cinemas, rádios nacionais e operadores digitais;

b) Delinear e **cobrar a área digital nos grandes operadores**, como plataformas e portais interactivos, *webcast*, *podcast*, *streaming* e outras formas de exploração de direitos digitais.

3.6. Licenciamento de Novas Tecnologias

a) Proceder à correcta **identificação dos utilizadores digitais** na Internet;

b) Elaborar um **estudo comparado do modo e formas de cobrança** que as sociedades mais avançadas utilizam para estes direitos;

c) Procurar novos mercados e **novas oportunidades de negócio no mundo digital**;

d) Estar presente nos **fóruns e instâncias de debate** relativos ao futuro do direito de autor na era da *Internet*.

3.7. Cópia Privada

Uma prioridade decisiva

- a) Empreender os esforços necessários à **alteração da Lei da Cópia Privada**, no sentido da introdução dos suportes digitais e do espaço de armazenamento;
- b) Manter e aprofundar a **liderança institucional da AGE COP**;
- c) Inverter a tendência de **quebra consecutiva das receitas** de Cópia Privada e aumentar a fiscalização;

3.8. Departamento de Cobrança de Direitos do Estrangeiro

- a) Cobrar, de forma efectiva, os **direitos de autores portugueses gerados no estrangeiro**.

■ Departamentos

Os diversos departamentos terão que definir metas e efectuar um controlo rigoroso de custos.

1. Departamento de Sócios

Tendo em vista uma maior eficiência e centralização dos serviços, propomos a **criação do Departamento de Sócios**.

Um departamento especializado, que assegurará a **condução dos diversos serviços** que a SPA coloca à disposição dos autores.

O **Departamento de Sócios** englobará as seguintes áreas ou **subdepartamentos**:

- **Atendimento de Autores**
- **Solidariedade Social**
- **Fundo Cultural e Apoios**
- **Serviços**
- **Serviços electrónicos**

1.1. Atendimento de Autores

Além da remodelação das instalações, da introdução da linha telefónica permanente e do alargamento do horário de atendimento, as metas traçadas para este sector, **incluirão outros aspectos inovadores**.



- a) Lançar o **backoffice de atendimento**, libertando mais recursos para o atendimento personalizado (*frontoffice*);
- b) Apostar decisivamente e no mais curto prazo no **Atendimento Electrónico**;
- c) Criar a **Conta do Autor/Conta de Sócio**, à qual os autores poderão aceder, obtendo informação detalhada e imediata sobre a situação corrente;
- d) Estender o **horário de funcionamento ao período de almoço**, tornando-o assim permanente.

1.3. Solidariedade

Como entidade da economia social que é, a SPA prossegue igualmente **fins de coesão e de protecção dos autores** que representa.

A condução e execução do **Programa de Solidariedade** (II), estará a cargo do Departamento de Sócios.

1.4. Fundo Cultural e Apoios

Um dos aspectos centrais e estratégicos da actividade da SPA é, a par da sua vocação empresarial, ainda que sem fins lucrativos, o **apoio à criação dos autores**.

A meta decisiva para este departamento, é a **constante actualização dos critérios de gestão do fundo e da política cultural** (III), de modo a responder melhor às crescentes necessidades de criação dos autores.

1.5. Serviços

A SPA será tanto mais eficiente quanto mais efectiva for na **qualidade e eficiência** dos serviços prestados aos sócios.

◆ Autores Mais

O intuito desta iniciativa será o de obter **descontos de utilização** para os autores em inúmeras marcas de bens e serviços de prestígio da sociedade portuguesa.

◆ Gestão e o **acompanhamento personalizado** da carreira e actividade dos autores.

◆ **O Bar Restaurante Autores**

Um **espaço de lazer e convívio para os autores**, funcionando também como cyber-café, dotado dos meios necessários para que os autores possam aceder à Internet.

1.6. Serviços electrónicos

Num tempo em que os meios electrónicos e digitais são uma constante, também a SPA não ficará indiferente ao lançamento de novos serviços neste âmbito.

◆ Portal da SPA

As inovações introduzidas no Portal da SPA, prosseguirão o mesmo caminho de **aposta tecnológica e melhoria da qualidade dos serviços oferecidos**:

- a) Permitir o **lançamento, promoção e divulgação online das obras dos autores**;
- b) Promover **fóruns digitais de debate** entre os autores;
- c) Disponibilizar uma **agenda cultural e de espectáculos**, especializada, capaz de se tornar referência no universo dos consumidores de bens culturais;
- d) Criar o **espaço Loja Digital SPA** destinado à venda *online* do acervo editorial e dos projectos apoiados pelo Fundo Cultural.

◆ Redes Sociais

A SPA estará presente ao nível das **redes sociais e de outras plataformas**, no acompanhamento do desenvolvimento de todo o espaço digital.

◆ Bolsa de Autores em Rede

Este serviço inovador desenvolver-se-á através da **criação de uma rede ou mercado digital em que os autores disponibilizam e trocam as suas criações**.

2. Documentação e Classificação

- a) Prosseguir a **modernização informática da Documentação e Classificação**, através do desenvolvimento contínuo do SGS e respectivas aplicações;
- b) Transferir a declaração de obras do Atendimento de Autores para a Documentação;
- c) Aprofundar a **articulação com bases de dados internacionais**, nomeadamente a CISNET;



3. Distribuição

- a) Executar as **distribuições de direitos atempadamente**;
- b) **Reduzir o tempo existente** entre o momento da cobrança e o momento da distribuição;
- c) Diminuir o **peso percentual dos direitos não identificados** na distribuição;

4. Recursos Humanos

Aposta nas Qualificações

O nosso projecto passa pelo reconhecimento, antes de mais, de que os Recursos Humanos constituem o **principal activo e valor acrescentado de uma empresa**.

- a) Dar continuidade ao **Plano de Formação**, renovando o apoio do IEF, nas áreas do conhecimento em línguas estrangeiras, e-learning, novas tecnologias e gestão departamental;
- b) Manter o desenvolvimento de um sistema de **avaliação de desempenho**;
- c) Continuar a trabalhar na **criação de um Plano de Carreiras**;
- d) Retomar o processo de **revisão do Acordo de Empresa**;
- e) Manter a política de negociações, com vista à **rescisão de contratos por mútuo acordo**;
- f) Lançar um **subsídio de apoio à maternidade**;
- g) Atribuir uma prestação mensal de **apoio aos trabalhadores estudantes**.

5. Finanças e Contabilidade

- a) Instituir um **Sistema de Contabilidade Analítica**;
- c) Analisar e maximizar as **rendibilidades dos depósitos em conta**;
- d) Renegociar o encargo da **dívida à Segurança Social**, modo de pagamento e garantias;
- e) Contribuir, juntamente com as áreas de negócio, para a **consolidação das contas e inversão da situação de capitais próprios negativos**.

6. Departamento Jurídico e Contencioso

- a) Estabelecer o Departamento Jurídico da SPA como um **pólo de excelência** na investigação, estudo e conhecimento do direito de autor em Portugal;
- b) Desenvolver a **ligação à Universidade**, na perspectiva do apoio a pós-graduações e mestrados e da criação de um **Gabinete de Estudos do Direito de Autor**;

- c) Reduzir progressivamente os **encargos com escritórios externos de advogados**;
- d) Realizar **aconselhamento e consultoria jurídica**, na óptica da venda de serviços;
- e) Promover a criação do **Gabinete de Estudos do Direito de Autor**;
- f) Aprovar um **regulamento de procedimentos internos**.

7. Departamento de Informática e Sistemas de Informação

O salto tecnológico possibilitado pela implementação do SGS permitirá à SPA, antes de mais, **um tratamento mais eficiente, rigoroso e correcto da informação**.

- a) Gestão, desenvolvimento e manutenção do **SGS e ERP**;
- b) Lançamento de uma **área de desenvolvimento e programação**;
- c) Autonomização da **área de sistemas**;
- d) Gestão das **bases de dados**;
- e) Acompanhamento dos **Serviços Electrónicos e do Portal**.

◆ Centro de custos operacionais

O CCO terá a seu cargo a **análise detalhada e a relação custos benefícios de funcionamento dos diversos sectores e áreas de actividade da SPA**.

8. Relações Internacionais e Espaço Lusófono

Reforçar a **presença em organismos internacionais**, relacionados com as indústrias culturais e o direito de autor, nos quais goza já de acentuado prestígio, ocupando mesmo **posições importantes em instâncias executivas**.

A SPA considera naturalmente estratégico o **reforço da sua presença no espaço lusófono**, designadamente por ter sido a fundadora, em 2009, dos Encontros Lusófonos de Sociedades de Autores, já em segunda edição.

9. Recuperação de créditos

A **recuperação de créditos mal parados e valores em dívida para com a SPA**, será igualmente uma das marcas deste programa com reflexo no aumento das receitas.



10. Departamento de Serviços Gerais

Outra das áreas para a qual, seguramente, a actual gestão da SPA mais contribuiu, adoptando uma **política rigorosa de redução da despesa e melhorando a qualidade física e ambiental** do trabalho e dos edifícios.

- a) Manter a **contenção da despesa, como regra básica da gestão da cooperativa**;
- b) Desenvolver a área dos **serviços de Higiene e Segurança no Trabalho**, nomeando um responsável;
- c) Aprofundar as **políticas de sustentabilidade ambiental**, ao nível da separação de resíduos, redução de emissões e gestão energética dos edifícios;
- d) Substituir e **rentabilizar a frota automóvel da SPA**.

11. Marketing e Comunicação Institucional

A SPA promoverá a criação de uma estrutura direccionada para o **Marketing e Comunicação Institucional**, que terá a seu cargo a política de marketing e imagem:

- a) Gerir, de forma mais visível e actuante, a **imagem da SPA**;
- b) Continuar a **aprofundar a qualidade da revista Autores**, já hoje amplamente reconhecida e criar canais de difusão que lhe permitam chegar ao grande público, para além dos cooperadores, das autarquias e de algumas instituições do poder central;
- c) Lançar campanhas de **comunicação externa**, reforçando a presença da SPA na imprensa, televisão, Internet, redes sociais e outras plataformas;
- d) Nomear um **parceiro estratégico**, tendo em vista patrocínios e o mecenato;
- e) Nomear um **mediapartner**;
- f) Adoptar uma **política activa de patrocínios a eventos culturais, desportivos e recreativos**;
- g) Gerir a imagem do **portal da SPA, informação e agenda cultural**;

Relações Externas

Para além das rotinas habituais, o DACRE, entretanto reestruturado, deverá também funcionar em articulação orgânica com o Departamento de Marketing e Comunicação Institucional.

■ Reforma Administrativa - Reconversão e Reestruturação

A reforma necessária

O resultado operacional da SPA não chega hoje para cobrir os custos com salários.

É por este motivo incontornável que a **reforma administrativa se concretiza numa das metas fundamentais que nos propomos atingir nos próximos quatro anos.**

- a) **Reduzir o peso dos custos com pessoal** para a ordem dos 50 a 60% da receita operacional nos próximo quadriénio;
- b) Alcançar esta meta em 2014, a uma **taxa de redução dos colaboradores, da ordem dos 5% ao ano;**
- c) recorrer à negociação nas rescisões, sempre com o **escrupuloso e irrenunciável respeito pelas garantias e direitos dos trabalhadores;**
- d) Manter a política de rescisões em relação aos **colaboradores aposentados e reformados.**

■ Imobilizado e valorização do activo

A SPA possui um notável imobilizado, no centro financeiro e de serviços de Lisboa, **cuja manutenção e rentabilização é também estratégica.**

Para a gestão do imobilizado propomos os seguintes objectivos:

- a) **Rentabilizar os edifícios** através de uma criativa política de valorização dos espaços, como auditórios, bar, garagens, arquivos, biblioteca;
- b) Estudar e realizar potenciais **acrescentos de construção;**
- c) Recuperar a **casa Gião**, transformando-a num **centro cultural local** de valor arquitectónico, com intensa actividade cultural nacional e estrangeira

■ Responsabilidade Social

De acordo com o livro verde da comissão europeia (2001), a **Responsabilidade Social** corresponde à integração voluntária de preocupações sociais e ambientais nas operações quotidianas das organizações.

A SPA promoverá, deste modo, o respeito pela **empregabilidade e segurança no trabalho, qualificação e valorização pessoal, não discriminação sexual e direitos humanos, rejeitando formas activas e passivas de corrupção.**



■ Ambiente

Como todas as empresas na **vanguarda da sustentabilidade ecológica**, também a SPA adoptará um posicionamento de respeito pelas **boas práticas ambientais**, em sintonia com as recomendações legislativas nacionais e internacionais.

- a) **Separação dos resíduos**, com introdução de **pontos de reciclagem** em todos os departamentos da SPA (papel, plásticos, vidro, metais e resíduos tecnológicos);
- b) **Gestão energética dos edifícios**, na perspectiva da climatização e qualidade ambiental, qualidade térmica, isolamento e utilização de equipamentos de baixo consumo;
- c) Obtenção do **Certificado Energético**;
- d) Avaliação das possibilidades de **autosuficiência energética**, através da adesão ao **programa da microgeração**, recentemente divulgado pelo governo;
- e) **Redução das emissões de CO2 e outras emissões poluentes.**

■ Criação de Receitas

O lançamento de uma estrutura totalmente dependente da Direcção e Administração da SPA, cujo objectivo seja criar novas receitas para a cooperativa e reforçar a sua presença na sociedade em geral.

II. Solidariedade

Uma cooperativa de utilidade pública e de responsabilidade social

A SPA não é apenas uma entidade que se limite a efectuar a cobrança e a distribuição dos direitos.

A SPA deve ser também uma **referência no plano das instituições que praticam a solidariedade, desincentivando situações de risco ou exclusão social.**

A par das importantes medidas levadas a cabo neste último mandato, tais como o subsídio de emergência, reforço do subsídio estatutário, reforço do subsídio de funeral, lançamento do seguro de acidentes pessoais, continuaremos a aprofundar esta área, adoptando um ambicioso **Programa de Solidariedade**, assente nas seguintes iniciativas:

- a) Aumento e reforço da **sustentabilidade do Subsídio Estatutário** dos cooperadores;
- b) Criação do **Complemento Solidário**, destinado a cooperadores em situação inequívoca de incapacidade, carência efectiva, doença ou estado terminal;
- c) Lançamento de um serviço de **apoio domiciliário aos cooperadores** em idade avançada ou em estado de incapacidade;
- e) Melhoria das condições dos **seguros de saúde e de acidentes pessoais**;
- f) Criação de um **programa de bolsas**, a atribuir aos cooperadores ou aos seus descendentes directos;
- g) Lançamento do serviço de **apoio contabilístico e fiscal aos cooperadores**;
- h) Extensão do apoio médico ao **apoio psico-social**;

Medidas de longo prazo:

a) Criação da Casa do Autor

A SPA não se resigna com a circunstância de muitos autores se encontram **desprotegidos e em estado de carência, de abandono e solidão**, no última fase das suas vidas.

É nosso intuito contribuir, na medida do possível, para a **auto-realização e melhor qualidade de vida dos nossos criadores**, bem como para o seu envelhecimento activo e em condições de dignidade e solidariedade efectiva.



Para este efeito, a Administração da SPA definiu a ambiciosa meta de **criação da Casa do Autor**, em parceria com a Câmara de Lisboa.

b) Reserva Social – Garantia de Futuro

Trabalharemos no objectivo, prioritário e decisivo, de **autonomização do Fundo Social**, provendo a sua **auto-capitalização** e oferecendo aos cooperadores uma garantia real:

o pagamento assegurado e vitalício do subsídio estatutário.

III. Política Cultural

A SPA tem, estatutariamente, a obrigação de **promover e apoiar os autores na criação** e nos actos criadores de cultura.

Para a realização desta meta, adoptaremos uma política clara de **gestão do Fundo Cultural**, alicerçando a actividade da SPA na realização de **um intenso Programa Cultural**

a) Criação do **Museu do Autor**

Consciente da necessidade de um espaço público de exposição da vida e obra dos autores portugueses, a SPA promoverá a criação **do Museu do Autor**, em parceria com entidades públicas e privadas;

b) Manter a política de **apoios e financiamento de projectos** de autores, através do Fundo Cultural;

c) Continuar a desenvolver o projecto **Memória de Autores**, em parceria com a RTP;

d) Reforçar e diversificar a **oferta cultural da SPA**, dando prioridade aos projectos apoiados pelo Fundo Cultural, sempre com a convicção de que defender o direito de autor é mostrar o trabalho de criação desenvolvido pelos autores;

e) Investir na **formação e qualificação** dos autores;

f) Difundir e promover, com os meios apropriados e de forma mais dinâmica, a **agenda e as realizações culturais da SPA**;

g) Criar uma **agenda digital**;

h) Promover e incentivar o **lançamento de autores em início de carreira**;

i) criar a **etiqueta de prestígio SPA**, com a prateleira (espaço) AUTORES, nos grandes distribuidores;

j) investir numa **zona de venda de música online**, através do Portal da SPA;

K) Apoiar a candidatura do **Fado a Património Mundial**;

l) Contribuir para a criação de um Gabinete de Apoio à **Exportação de Música**;

m) Concretizar o **protocolo de cooperação com a Imprensa Nacional Casa da Moeda**;

n) Continuar a manter **espaços de qualidade na rádio e na televisão** para a divulgação regular e criteriosa da obra dos autores portugueses, e em particular dos cooperadores da SPA;

o) Reforço do trabalho de descentralização cultural da SPA.



IV. Promoção e Defesa dos Interesses dos Autores

Empenho e Determinação

A SPA deverá canalizar uma parte importante da sua actividade para a **promoção e defesa dos interesses dos autores nacionais**.

O nosso projecto passa pelo **reposicionamento da SPA, enquanto verdadeiro Parceiro Social, na defesa e representação dos criadores**, com base nas seguintes linhas de acção:

- a) Aprovação do **Estatuto do Autor Português**, já em fase avançada de elaboração, com inúmeros contactos já estabelecidos;
- b) Clarificação da lei e decisões existentes relativas à **cobrança de Comunicação Pública**;
- c) Obtenção da **alteração da lei da Cópia Privada**;
- d) Alteração do **regime da lei do PLR e do Direito de Sequência**;
- e) Alteração do regime jurídico de **penhoras dos autores**;
- f) Promoção e Realização de uma **conferência de âmbito nacional**, sobre o Direito de Autor e as novas tecnologias, com os grupos parlamentares da Assembleia da República;
- g) Reforço das relações com a **Inspeção Geral das Actividades Culturais**;

A Direcção e a Administração da SPA que resultarem do próximo acto eleitoral tudo farão para concretizar este programa de acção, embora conscientes de que o quadro nacional e internacional em que as sociedades de autor operam é desfavorável às dinâmicas de mudança, de modernização e de reforço da eficácia. Apesar disso, quem tiver sobre os ombros a responsabilidade de gerir e dirigir a SPA não deverá, em circunstância alguma, deixar-se vencer pelo desalento que por vezes a adversidade gera.

Os autores unidos sempre souberam superar com êxito as grandes dificuldades.

O Conselho de Administração da SPA

5 de Novembro de 2010

UMA VISÃO DE FUTURO EM DEFESA DOS AUTORES E DA CULTURA



SEM AUTORES NÃO HÁ CULTURA



SEM AUTORES NÃO HÁ CULTURA

