



澳門特別行政區
Região Administrativa Especial de Macau
審計署
Comissariado da Auditoria

Relatório de Auditoria de Resultados

**Regalias Sociais e Gestão do
Regime de Deslocações em
Serviço do Pessoal da TDM –
Teledifusão de Macau, S.A.**

Outubro de 2010



審計署 Comissariado da
Auditoria

Índice

Parte I: Sumário.....	3
1.1 Verificações e opiniões de auditoria	3
1.2 Sugestões de auditoria	6
1.3 Resposta da TDM – Teledifusão de Macau, S.A.	7
Parte II: Introdução	9
2.1 Contexto.....	9
2.2 Factos principais no desenvolvimento da TDM	9
2.3 Estrutura orgânica da TDM.....	11
2.4 Âmbito e objectivo da auditoria.....	11
Parte III: Verificações de auditoria	12
3.1 Regalias de assistência médica	12
3.2 Deslocações em serviço ao exterior.....	21
3.3 Outras regalias sociais dos trabalhadores	31
Parte IV: Comentários finais	38
Anexo: Resposta da Teledifusão de Macau, S.A	39

Parte I: Sumário

Em 2010, o Comissariado da Auditoria (CA) procedeu a uma auditoria de resultados sobre as regalias sociais e a gestão do regime de deslocações em serviço do pessoal da TDM – Teledifusão de Macau, S.A. (doravante designada por TDM), com o objectivo de verificar, através da análise à gestão e ao funcionamento dessas regalias, se a aplicação dos recursos financeiros cumpriu os princípios de aplicação do erário público, ou sejam, os princípios de ponderação, de economia e de equilíbrio entre receitas e despesas, e apresentar as consequentes opiniões e sugestões.

1.1 Verificações e opiniões de auditoria

1.1.1 Definição menos clara da assistência médica oferecida ao Administrador-delegado

O Regulamento da Assistência Médica ao Pessoal da TDM prevê em termos claros quanto ao âmbito e às condições de gozo pelos trabalhadores da TDM dos serviços médicos prestados pelos Serviços de Saúde (SS) e dos subsídios associados. Por outro lado, as “Condições do Exercício de Funções” do Administrador-delegado prevêem que quaisquer despesas médicas incorridas pelo mesmo e seu agregado familiar são integralmente cobertas pela TDM, pelo que aquele regulamento não se aplica à situação do Administrador-delegado.

Em 2007 e 2009, o Administrador-delegado submeteu-se a dois tratamentos no exterior, um em cada desses anos, cujas despesas incorridas e reembolsadas totalizaram, respectivamente, 18 049,13 euros (203 161,01 patacas ao câmbio da altura) e 230 719,00 dólares de Hong Kong (238 102 patacas ao câmbio da altura). Apesar de o seguro ter coberto 170 mil patacas desse total, a TDM teve que suportar quase 270 mil patacas. O CA entende que a TDM não deve assumir obrigações sem uma base de fiscalização e sem limites máximos.

1.1.2 A TDM deve ser mais prudente e observar o equilíbrio entre receitas e despesas no planeamento da sua participação em conferências organizadas por órgãos de comunicação social do exterior

As despesas anuais com deslocações em serviço decorrentes da participação em conferências ultrapassam 50% das despesas totais havidas com as deslocações ao exterior, atingindo 70% em 2007. Mesmo com a redução verificada nos dois últimos anos, as despesas com deslocações para conferências continuam a ocupar a maior fatia do total das despesas havidas com deslocações em serviço.

A TDM tem despendido anualmente mais de um milhão de patacas em deslocações em serviço ao exterior, ocupando as decorrentes da participação em conferências organizadas por órgãos de comunicação social mais de 50%. Considerando que o equilíbrio financeiro da TDM só é conseguido graças ao apoio financeiro do Governo, o CA entende que a TDM deve ser mais prudente e observar o equilíbrio entre receitas e despesas no planeamento da sua participação em conferências organizadas por órgãos de comunicação social do exterior.

1.1.3 Falta de procedimento uniforme para a aquisição de bilhetes de avião e de serviços alojamento em hotel

O gabinete do Administrador-delegado dispensou o cumprimento do processo normal de consulta escrita de preços para todas as aquisições de passagens para deslocações em que participasse o Administrador-delegado, com a justificação de aumentar a eficiência e a capacidade de resposta às viagens em serviço urgentes. Este procedimento desviado das regras definidas é manifestamente irrazoável.

1.1.4 Gozo de férias anuais junto às deslocações ao exterior por motivo de serviço

No exame aos documentos relativos às deslocações efectuadas entre 2007 e 2009, verificou-se que em 4 deslocações ao exterior para participação em conferências feitas pelo Administrador-delegado, este permaneceu em Portugal, para gozo de férias, em período anterior ou posterior a esses eventos oficiais. Na perspectiva duma boa gestão, a prática é susceptível de criar uma imagem negativa, de mistura entre serviço público e vida privada. Além do mais, quando se envolve o gestor máximo do organismo, deve-se envidar o máximo esforço para o evitar. Mais. Usufruindo o Administrador-delegado já de um subsídio de férias, concedido anualmente pela TDM, o mesmo não deve aproveitar as deslocações em serviço para criar oportunidades de viagens adicionais.

1.1.5 Falta de mecanismo para fiscalizar as despesas de representação

Durante o período entre 2007 e 2009, o Administrador-delegado pediu reembolsos de despesas de representação para refeições, só que os respectivos documentos comprovativos não indicavam o motivo das despesas, os nomes e o número dos convidados. Saliente-se que a TDM não dispõe de nenhum limite máximo para as despesas de representação com refeições, tão-pouco de algum procedimento definido para o reembolso das despesas de representação que obrigue à indicação dos nomes e do número dos convidados. Assim, a TDM não tem acesso

a quaisquer informações básicas para efeitos de verificação e fiscalização dessas despesas de representação.

1.1.6 Incumprimento da regra vigente relativa à apresentação de relatório de deslocação em serviço

Ao longo dos anos, a TDM nunca fez aplicar o disposto numa comunicação de serviço, pelo qual o trabalhador é obrigado a, dentro dos 30 dias seguintes ao regresso da deslocação em serviço, apresentar um relatório sobre as actividades desenvolvidas na deslocação que realizou, a ser presente ao respectivo responsável hierárquico, com cópia para a Comissão Executiva. A situação efectiva de incumprimento de regras vigentes prejudica a gestão global da empresa.

1.1.7 A prática de permuta deve ser objecto de estudo e discussão exaustivos na Assembleia Geral e no Conselho de Administração

A TDM vem praticando um “sistema de troca de mercadorias”, em que troca o tempo de publicidade por materiais ou serviços fornecidos pelas empresas participantes, mediante a assinatura de acordos de permuta. As receitas com a venda do tempo de publicidade têm um peso importante nas receitas globais da TDM e a prática de permuta afecta directamente as suas receitas em dinheiro, aumentando assim a pressão sobre os fluxos financeiros da TDM. Por outro lado, verificou-se que a TDM não tinha critérios uniformes nem políticas para a gestão dos acordos de permuta, que, aliás, é pouco transparente.

1.1.8 A TDM deve distribuir com prudência certas regalias sociais acessórias

A TDM tem vindo a oferecer anualmente bolos lunares, assinaturas mensais de telemóvel subsidiadas e *lai si* por ocasião do Ano Novo Lunar a trabalhadores a tempo inteiro; a trabalhadores a tempo parcial, guardas e empregados de limpeza, a TDM tem também oferecido bolos lunares e *lai si*. Os materiais (p. ex.: o bolo lunar) e os serviços (o plano de assinatura mensal de serviços de telecomunicações) obtidos através de acordos de permuta sofrem de limitações em termos de prazos e formas de uso, sendo, portanto, incomparáveis com a universalidade e flexibilidade das receitas em dinheiro. Noutra perspectiva, os acordos de permuta podem ser considerados como forma de contornar o procedimento estabelecido para as aquisições, prejudicando assim os interesses da TDM e a igualdade e a imparcialidade subjacentes ao procedimento das aquisições. O CA entende que a TDM deve avaliar com prudência a sua situação financeira quando procede à

distribuição de certas regalias acessórias, bem como procurar economizar ou reduzir despesas que não sejam indispensáveis ao funcionamento da empresa.

1.2 Sugestões de auditoria

- 1.2.1 A TDM deve aclarar e pormenorizar as cláusulas das “Condições do Exercício de Funções” referentes ao Administrador-delegado e integrá-lo no plano de assistência médica dos SS, a fim de aperfeiçoar o controlo e a planificação global das despesas médicas.
- 1.2.2 A TDM deve ser mais prudente e ter sempre em conta o equilíbrio entre receitas e despesas quando planifica as suas participações em conferências organizadas por órgãos de comunicação social exteriores; deve, através da preparação do plano anual de actividades e respectivo orçamento, programar melhor as participações em conferências regulares e periódicas, bem como as visitas ao exterior.
- 1.2.3 A TDM deve cumprir escrupulosamente o procedimento de consulta escrita disposto na Comunicação de Serviço n.º 2/2006; para as viagens previsíveis, deve-se realizar o mais cedo possível as consultas de preço necessárias, reduzindo assim as situações de dispensa do processo de consulta a pretexto de motivos de urgência.
- 1.2.4 Deve-se separar clara e rigorosamente as férias pessoais das deslocações por motivo de serviço.
- 1.2.5 Devem ser definidos normas e mecanismos de supervisão rigorosos para a autorização das despesas de representação, evitando assim usos abusivos.
- 1.2.6 Os regulamentos e instruções internos devem ser actualizados em tempo oportuno e de acordo com as necessidades reais; as disposições desactualizadas devem ser revogadas, procurando-se assim evitar o incumprimento das regras em vigor.
- 1.2.7 A TDM deve proceder ao estudo aprofundado e debate exaustivo da sua estratégia comercial, ser prudente na prática de permutas e definir para essa prática critérios e políticas uniformes, bem como empenhar-se na adopção do pagamento em dinheiro nas relações de cooperação com os seus clientes de publicidade.
- 1.2.8 A TDM deve ater-se nas suas receitas e despesas efectivas e observar o princípio de equilíbrio entre receitas e despesas para priorizar a afectação dos seus recursos financeiros.

1.3 Resposta da TDM – Teledifusão de Macau, S.A.

Na sua resposta, a TDM referiu que concordava, em termos genéricos, com as opiniões de auditoria apresentadas no presente relatório, tendo ainda fornecido esclarecimentos complementares relativamente a alguns aspectos, que se resumem de seguida:

1.3.1 Condições remuneratórias do Administrador-delegado (incluindo assistência médica e viagem pessoal)

Segundo a TDM, as condições remuneratórias do Administrador-delegado foram deliberadas e aprovadas por todos os accionistas, aquando da sua primeira nomeação para o cargo em Setembro de 1996 e que se vêm mantendo aos longo dos passados 14 anos, sem qualquer revisão das regalias inerentes.

A TDM referiu que tanto a “lei laboral” assim como os Estatutos de Pessoal da TDM não permitem reduções nos direitos dos trabalhadores sem a concordância dos mesmos, mas, considerando o posição e as recomendações do CA, o Administrador-delegado referiu que iria endereçar à Assembleia Geral da TDM a análise e o debate do conjunto das suas condições remuneratórias.

1.3.2 Deslocações em serviço

A TDM referiu que não vislumbrava quaisquer situações lesivas aos interesses da empresa no facto de ser o secretariado da Comissão Executiva, em vez dos serviços administrativos, a tratar das passagens aéreas relativas a deslocações em serviço dos administradores. Contudo, concordou com a recomendação apresentada no relatório de auditoria, pelo que também o secretariado da Comissão Executiva passaria doravante a cumprir as normas gerais de aquisição de bens e serviços em vigor na TDM para efeitos de aquisição de bilhetes de avião.

Quanto ao gozo de férias no seguimento das deslocações em serviço à Europa, a TDM apontou que o número de dias de ausência ao serviço do Administrador-delegado, descontados devidamente os fim-de-semana e feriados, era efectivamente inferior ao número de dias indicados no relatório. Por outro lado, o mesmo pagou todas as despesas emergentes das suas deslocações pessoais, não tendo causando qualquer prejuízo à TDM.

A TDM iria colocar à discussão no seio do Conselho de Administração a eventual actualização dos valores das indemnizações dos dois planos de seguro, “Acidentes de viagem” e “Acidentes Pessoais”, que mantém para o seu pessoal.

1.3.3 Regalias dos trabalhadores

A TDM afirmou que as assinaturas mensais subsidiadas para telemóveis referidas no relatório de auditoria não deviam ser vistas como regalia mas sim como uma necessidade de trabalho. Efectivamente, quase todas as assinaturas subsidiadas foram atribuídas a operacionais, nomeadamente jornalistas, operadores de câmara, produtores, técnicos de transmissões e motoristas.

1.3.4 Contratos de permuta

A TDM entendeu que os contratos de permuta são típicos dos órgãos de comunicação social, pois permitem a estes obterem bens e serviços por contrapartida de tempos ou espaços de publicidade residuais de que dispõem com frequência.

Parte II: Introdução

2.1 Contexto

Presentemente, a TDM – Teledifusão de Macau, S.A. (TDM) é o único organismo de radiodifusão em Macau cujo objectivo societário é prestar um serviço público de teledifusão e de radiodifusão. Em 2005, o Governo da RAEM comprou todas as acções da TDM, as verbas de funcionamento passaram a ser subsidiadas maioritariamente pelo Governo através do erário público mas, a gestão e o funcionamento do organismo mantiveram-se em moldes duma empresa.

De 2007 a 2009, a TDM registou, respectivamente, 107,8 milhões, 155,6 milhões e 175,3 milhões de patacas de receitas de exploração, incluindo as quais os subsídios directos concedidos pelo Governo, que se cifraram em 73 milhões, 103 milhões e 123 milhões de patacas, respectivamente.

Os custos de exploração da TDM durante o mesmo período totalizaram 109,1 milhões, 136 milhões e 155,2 milhões de patacas, respectivamente, ocupados essencialmente por despesas com o pessoal, que atingiram 84,1 milhões, 96,6 e 106,6 milhões de patacas, respectivamente.

Sendo o funcionamento suportado pelo erário público, a TDM deve cumprir os princípios de ponderação, de economia e de equilíbrio entre receitas e despesas ao aplicar os seus recursos financeiros.

2.2 Factos principais no desenvolvimento da TDM

- 1982 — Criada a Empresa Pública de Teledifusão de Macau, como empresa pública totalmente detida pela Administração portuguesa de Macau, para prestar serviços de radiodifusão nas línguas chinesa e língua portuguesa.
- 1984 — Iniciadas as emissões televisivas, sendo os programas em língua chinesa e em língua portuguesa transmitidos num mesmo canal.
- 1988 — Terminado o processo de liquidação, foi criada a Teledifusão de Macau, S.A.R.L., em que a Administração portuguesa de Macau e seus serviços públicos detinham 50,5% das acções, dividindo-se as restantes 49,5% por diversos accionistas privados.
- 1990 — Iniciada a emissão de programas em língua chinesa e em língua portuguesa em canais próprios.

Celebrado, em Julho, o primeiro contrato de exploração exclusiva, válido por 15 anos, entre a Administração portuguesa de Macau a Teledifusão de Macau, S.A.R.L.

- 2000 — Alterada a designação comercial para TDM – Teledifusão de Macau, S.A., que se mantém até hoje.
- 2002 — O relatório anual de actividades da TDM referia que a empresa se encontrava à beira de ruptura financeira e que, para o evitar, os accionistas decidiram, no fim do ano, oferecer, livre de ónus financeiro, todas as suas acções à TDM, que seriam integralmente adquiridas pelo Governo da RAEM.
- 2005 — O Governo da RAEM pagou 99 milhões de patacas à TDM para adquirir a totalidade dos 49,5% de acções¹; terminada a aquisição, a TDM manteve-se nos moldes de gestão e funcionamento duma empresa.

Renovado, em Julho, o “Contrato de Concessão do Serviço de Radiodifusão Televisiva e Sonora”, por igual período de 15 anos.

- 2006 — O Governo da RAEM altera a forma de financiamento da TDM. A concessão supletiva de subsídios proporcionais às quotas com base nos resultados de operação é substituída pela atribuição de apoios financeiros em função do orçamento de despesas de operação para o ano seguinte, apresentado pela TDM.
- 2007 — Aprovado o “Regulamento de Carreiras do Pessoal da TDM”, que define as carreiras profissionais, categorias, níveis de qualificação e vencimentos.
- 2008 — Entrada em funcionamento do estúdio no Fórum II, aumentando o número de programas televisivos com participação dos cidadãos. Início de operação dos canais televisivos digitais de alta definição.
- 2009 — O Canal 2, de língua chinesa, redesignado por “TDM Ou Mun” e o Canal 1, de língua portuguesa, redominado por “Canal Macau”. Início de emissão dos canais “TDM Desporto”, “TDM Vida” e “TDM HD”; início de retransmissão dos canais “CCTV – News”, “CCTV News (English)” e “Hunan TV World”. Iniciado o envio dos programas do “TDM Satellite Channel” para o exterior via satélite.

¹ Segundo relatório de auditor externo (referente a 2005): RAEM - 99,8%; Caixa Económica Postal - 0,04%; Direcção dos Serviços de Correios - 0,04%; Imprensa Oficial - 0,04%; Fundo de Desenvolvimento Industrial e de Comercialização - 0,02%; Instituto de Acção Social - 0,02%.

2.3 Estrutura orgânica da TDM

A gestão da TDM pertence ao Conselho de Administração, competindo a gestão dos assuntos correntes ao administrador-delegado (exercida em acumulação pelo vice-presidente do Conselho de Administração). A estrutura orgânica da TDM compreende o gabinete do administrador-delegado e 6 direcções, que são: Direcção de Informação e Programas Informativos dos Canais Chineses, Direcção de Informação e de Programas dos Canais Portugueses, Direcção Técnica e de Projectos Especiais, Direcção Administrativa e Financeira, Direcção de Programas e Desenvolvimento e Direcção de Produção de Programas. Em 31 de Dezembro de 2009, a TDM empregava 455 trabalhadores.

2.4 Âmbito e objectivo da auditoria

O Comissariado da Auditoria (CA) procedeu a uma auditoria de resultados às deslocações em serviço ao exterior realizadas no período de 2007 a 2009, bem como à assistência médica e a outras regalias sociais do pessoal da TDM, tendo por objectivo verificar se a TDM dispõe de regime de fiscalização e controlo adequado e se o mesmo é aplicado de forma eficaz sobre as matérias mencionadas.

Parte III: Verificações de auditoria

3.1 Regalias de assistência médica

■ Assistência médica do pessoal da TDM

Presentemente, a TDM proporciona uma série de regalias de assistência médica ao seu pessoal, incluindo:

3.1.1 Plano de assistência médica

No dia 1 de Julho de 1995, a TDM e os Serviços de Saúde (SS) celebraram um protocolo, pelo qual os trabalhadores e seus familiares usufruíam serviços médicos prestados pelos SS equivalentes aos gozados por funcionários públicos.

De acordo com o disposto no artigo 41.º dos “Estatutos de Pessoal” da TDM, os trabalhadores podem aderir de forma voluntária ao plano de assistência médica, mediante o pagamento dum contribuição mensal, fixada em 0,5% sobre vencimento mensal. A TDM suporta total ou parcialmente os encargos financeiros dos serviços médicos prestados ao seu pessoal nos estabelecimentos de saúde oficiais, de acordo com as condições previstas nos Estatutos. Os aderentes ao plano de assistência médica beneficiam automaticamente do plano de assistência medicamentosa resultante do protocolo firmado entre a TDM e uma farmácia.

Na sequência do plano de assistência médica acima referida, a TDM aprovou também o “Regulamento da Assistência Médica ao Pessoal da TDM”, fixando no qual os requisitos e limites de acesso à assistência, a saber:

- a assistência médica é prestada nos estabelecimentos de saúde oficiais (n.º 2 do artigo 2.º);
- a assistência abrange consultas externas, serviços de urgência, internamento, meios complementares de diagnóstico e terapêutica e assistência farmacêutica (n.º 1 do artigo 3.º);
- as requisições de serviços complementares de diagnóstico e terapêutica emitidas por estabelecimentos ou através de instituições que não sejam os indicados no n.º 2 do artigo 2.º não são abrangidas pela gratuidade, devendo os próprios suportar as despesas daí emergentes (n.º 2 do artigo 3.º);

- aos beneficiários necessitados de consulta médica, cirúrgica ou de serviços complementares de diagnóstico e terapêutica considerados indispensáveis e inexistentes nos estabelecimentos hospitalares ou clínicas particulares de Macau, é garantido o tratamento em Hong Kong ou na província de Guangdong (n.ºs 1 e 2 do artigo 5.º);
- a TDM suporta as despesas decorrentes dos casos enquadrados no número 2 do artigo 5.º do Regulamento nos seguintes termos:

50% das despesas da consulta ou meios de diagnóstico, e das decorrentes de eventual hospitalização, contra apresentação de recibo comprovativo, até ao limite máximo de 50 mil patacas (alínea c do n.º 3 do artigo 5.º).

3.1.2 Protocolo de assistência medicamentosa

Em 14 de Fevereiro de 1996, a TDM celebrou um protocolo com uma farmácia, com vista a fornecer aos seus trabalhadores os medicamentos prescritos por médicos do Centro Hospitalar Conde de São Januário (HCSJ) ou dos Centros de Saúde e, ao mesmo tempo, incluídos na “Lista da Convenção de Medicamentos”. Decorrente do protocolo, a TDM comparticipa nos medicamentos adquiridos pelo seu pessoal nos seguintes termos:

- trabalhador: 100 patacas/mês;
- agregado familiar: 150 patacas/mês.

A parte das despesas que excede os limites acima indicados é suportada pelos próprios trabalhadores. A farmácia colecta mensalmente à TDM a importância correspondente às comparticipações por ela assumidas. Apenas os contribuintes do plano de assistência médica têm acesso à assistência medicamentosa.

3.1.3 Outros planos de seguro médico

A TDM comprou um seguro médico colectivo cobrindo todos os seus trabalhadores (excluindo familiares). Durante o período entre 1 de Abril de 2007 e 31 de Março de 2008, a TDM pagou um total de 298 mil patacas a uma seguradora pelo seguro médico colectivo. A apólice dividia os trabalhadores em 4 grupos conforme as suas categorias, fixando claramente para cada uma delas os respectivos limites superiores de indemnização para, entre outras, despesas com operação, despesas hospitalares diversas e tratamento médico de doenças graves. (Quadro 1)

Quadro 1: Plano de seguro médico colectivo entre 1 de Abril de 2007 e 31 de Março de 2008

Grupos de segurados	Limites superiores de indemnização (patacas)		
	Despesas com operação	Despesas hospitalares diversas	Tratamento médico de doenças graves
Administrador-delegado	12.000,00	4.000,00	50.000,00
Directores, directores-adjuntos	12.000,00	4.000,00	não aplicável
Chefes de departamento e chefes de sector	8.000,00	2.000,00	não aplicável
Restantes trabalhadores	5.000,00	800,00	não aplicável

Em 4 de Agosto de 2008, a TDM e a União de Beneficência das Associações de Trabalhadores da Comunicação Social de Macau (UBATCSM) celebraram um protocolo pelo qual todos os trabalhadores da TDM passaram a ser cobertos por um seguro médico subsidiado pelo Governo, em que este cobria 90% das contribuições e os trabalhadores os restantes 10%. Este seguro médico subsidiado pelo Governo, oferecendo melhores coberturas, substituiu-se ao seguro que a TDM vinha mantendo para os seus trabalhadores. (Quadro 2)

Todo o pessoal admitido é informado pela divisão de pessoal das regalias de assistência médica a que tem direito e recebe uma brochura onde são apresentados os itens cobertos pelo seguro médico colectivo e os respectivos limites superiores de indemnização.

Quadro 2: Comparação entre os limites superiores de indemnização de três itens cobertos pelos seguros não subsidiado e subsidiado pelo Governo

	Administrador-delegado	Directores e directores-adjuntos	Chefes de departamento e de sector	Restantes trabalhadores
Seguro médico colectivo não subsidiado pelo Governo (patacas)				
Despesas com operação	12.000,00	12.000,00	8.000,00	5.000,00
Despesas hospitalares diversas	4.000,00	4.000,00	2.000,00	800,00
Tratamento médico de doenças graves	50.000,00	não aplicável	não aplicável	não aplicável
Seguro médico colectivo subsidiado pelo Governo (patacas)				
Despesas com operação	25.000,00			
Despesas hospitalares diversas	25.000,00			
Tratamento médico de doenças graves	50.000,00			

Até Maio de 2010, 421 trabalhadores habilitados da TDM aderiram ao seguro médico colectivo fornecido pela UBATCSM, dos quais, 229 eram também participantes do plano de assistência médica dos SS.

3.1.4 Seguros médico, de viagens e de acidentes pessoais usufruídos pelo administrador-delegado da TDM

Além dos planos de assistência e seguro médicos acima referidos, a TDM oferece ainda dois seguros complementares ao administrador-delegado:

- De acordo com a alínea j) do artigo 1.º das “Condições do Exercício de Funções” aprovada pelo Conselho de Administração em Setembro de 1996, o administrador-delegado tem direito a cuidados médicos nos seguintes termos: “Assistência médica, medicamentosa e hospitalar, para si e agregado familiar, incluindo internamento hospitalar em quarto de primeira classe”. Segundo o administrador-delegado, a TDM deve assumir a responsabilidade pelo pagamento de todas as despesas médicas por si contraídas e pelo seu agregado familiar.”
- De acordo com o disposto na alínea i) do artigo 1.º das mesmas “Condições”: Seguro de viagem e de acidentes pessoais, cobrindo as situações de invalidez permanente, total ou parcial e ainda de morte, no valor de 1 200 000,00 patacas.

Segundo explicado, o administrador-delegado não aderiu ao plano de assistência médica oferecido ao abrigo do protocolo celebrado entre a TDM e os SS.

Quadro 3: Planos de assistência e seguro médicos da TDM e seus beneficiários

No.	Regalias de assistência médica	Beneficiários			Requisitos e limites de cobertura das despesas médicas
		Administrador-delegado	Restantes trabalhadores	Agregados familiares	
3.1.1	Plano de assistência médica dos SS	Não adere	Sim (participação voluntária; contribuição mensal igual a 0,5% do vencimento)	Sim	Sim (máximo de 50 mil patacas para cuidados médicos prestados fora da Região, mediante declaração comprovativa passada pelos SS)
3.1.2	Protocolo de assistência medicamentosa celebrado com uma farmácia	Não adere	Sim (incluído no plano de assistência médica)	Sim	Sim (até aos limites máximos fixados)
3.1.3	Seguro médico protocolado com a UBATCSM	Sim	Sim	Não	Sim (até aos limites superiores de indemnização)
3.1.4	Cuidados médicos do administrador-delegado cobertos pela TDM	Sim	Não aplicável	Sim	Não (Não há limite máximo de indemnização) (Inclui medicamentos e exames médicos)
	Seguro de viagem e de acidentes pessoais para o administrador-delegado coberto pela TDM (o valor de indemnização é de 1,2 milhões de patacas)	Sim	Não aplicável	Não	Sim (até aos limites máximos fixados)

■ **Despesas médicas e seguros a favor dos trabalhadores e do administrador-delegado cobertas pela TDM durante o período de 2007 e 2009**

Durante o período de 2007 a 2009, a TDM pagou, respectivamente, 456 485,48 patacas, 406 418,42 patacas e 343 050,56 patacas para cobrir as despesas emergentes dos cuidados e seguros médicos prestados ao seu pessoal, abrangendo:

- despesas decorrentes do plano de assistência médica prestado pelos SS;
- subsídios ao abrigo da assistência medicamentosa;
- despesas de seguro médico e de acidentes pessoais;
- despesas médicas do administrador-delegado e do seu agregado familiar.

A TDM recebe mensalmente as facturas preparadas pelos SS e pela referida farmácia em que se discriminam os cuidados médicos e medicamentos prestados ao seu pessoal no mês anterior. A Direcção Administrativa e Financeira (DAF) verifica-as e, não havendo erros, procede à liquidação e pagamento, por cheque.

Afora as consultas médicas realizadas no exterior previstas e excepcionadas no “Regulamento da Assistência Médica do Pessoal da TDM”, em regra, a TDM cobre todas as despesas contraídas pelos seus trabalhadores com os cuidados médicos prestados pelos SS ou pelo HCSJ, enquanto contribuintes do plano de assistência médica dos SS.

A TDM tem implementadas as seguintes medidas para reduzir os riscos com as despesas de assistência médica:

- cobrança mensal de 0,5% sobre os vencimentos do pessoal para compensar das despesas;
- transferir parte dos encargos com cuidados médicos para seguros médico e de acidentes pessoais.

Relativamente às facturas de aquisição de medicamentos normais entregues pelos trabalhadores, a DAF acumula-as até ao fim do mês e envia-as, duma só vez, à companhia de seguros para efeitos de reembolso; no entanto, as facturas de maior monta, a DAF trata-as com a celeridade possível. Após verificação e aprovação das facturas, a companhia de seguros envia os cheques, relativos aos casos em condições, à TDM para serem distribuídos pelos respectivos trabalhadores.

Quadro 4: Despesas médicas e seguros suportados pela TDM entre 2007 e 2009 (patacas)

	2007	2008	2009
Despesas com o plano de assistência médica (excluídas as contribuições mensais dos trabalhadores)	10.614,74	93.699,00	21.922,40
Despesas com seguros	292.283,29	279.149,50	139.066,14
Despesas com cuidados médicos prestados ao administrador-delegado	153.587,45	33.569,92	182.062,02
Despesas totais	456.485,48	406.418,42	343.050,56

Através do Quadro 4, verifica-se que as despesas com o plano de assistência médica suportadas pela TDM nos anos de 2007 a 2009, excluindo os descontos nos vencimentos dos trabalhadores, variaram entre cerca de 10 mil patacas e 100 mil patacas. Quanto aos seguros, com a comparticipação em 90% das despesas conseguida através do plano de seguro médico da UBATCSM, as despesas suportadas pela TDM em 2009 baixaram para cerca de 140 mil patacas.

Conforme informações disponíveis, o administrador-delegado não aderiu ao plano de assistência médica e o mesmo entende que todas as despesas com cuidados médicos recebidos por si e pelo seu agregado familiar devem ser suportadas pela TDM, nos termos previstos nas “Condições do Exercício de Funções”.

A análise efectuada à documentação de despesas revela que o administrador-delegado foi reembolsado em cerca de 219 mil e 286 mil patacas, respectivamente, em 2007 e 2009, advindas das despesas por consultas médicas fora da Região. Deduzidas as indemnizações pagas pela seguradora, 66 mil patacas em 2007 e 104 mil patacas em 2009, a TDM teve que arcar com 153 mil patacas em 2007 e 182 mil patacas em 2008, que correspondem às importâncias constantes do Quadro 4, referentes às despesas com cuidados médicos prestados ao administrador-delegado. Dado que o administrador-delegado não participa no plano de assistência médica dos SS, os requisitos e limites dispostos no “Regulamento da Assistência Médica ao Pessoal da TDM” para cuidados médicos fora da Região (declaração comprovativa e limite máximo de cobertura) não se lhe aplicam.

No exame às despesas médicas, verificou-se que a TDM não chegou a dotar verbas para satisfazer as despesas havidas com os cuidados médicos prestados. O administrador-delegado admitiu que a dificuldade em estimar o montante exacto dessas despesas constitui efectivamente um risco.

3.1.5 Opiniões de auditoria

A TDM proporciona aos seus trabalhadores múltiplos esquemas de protecção de saúde, incluindo serviços médicos prestados pelos SS, subsídios para aquisição de medicamentos, seguros médico e contra acidentes pessoais e, em casos de doenças perigosas e especiais devidamente certificadas pelos SS, tratamento em Hong Kong ou na província de Guangdong.

As despesas emergentes desses esquemas de protecção são integralmente suportadas pela TDM, com a excepção dos 90% das despesas do seguro médico cobertas por subsídio do Governo.

Considerando que as despesas com os serviços de assistência médica encerram um alto grau de imprevisibilidade, o CA entende que é importante e indispensável à TDM implementar a gestão de risco e medidas de controlo sobre a realização dessas despesas.

O CA entende que as medidas presentemente adoptadas pela TDM são suficientes para gerir e controlar os riscos em apreço, a saber:

- a cobrança de 0,5% do vencimento mensal dos aderentes ao plano de assistência médica dos SS compensa parcialmente as despesas com os cuidados médicos prestados aos trabalhadores;
- através do plano de seguro médico, o risco das despesas é adequadamente disperso pela companhia de seguros;
- a fixação do limite máximo mensal dos subsídios monetários para aquisição de medicamentos pelo pessoal e seus agregados familiares permite manter as despesas dentro dos montantes orçamentados;
- a restrição aos serviços médicos prestados pelos SS ou por instituições médicas por eles indicados, deixando o recurso a outros estabelecimentos de saúde a cargo dos próprios utentes, permite a que sejam utilizados os mecanismos desses mesmos serviços para efeitos de fiscalização e, assim, evitar eventuais abusos.
- o condicionamento de qualquer tratamento em Hong Kong ou na província de Guangdong a declaração comprovativa dos SS de que o mesmo é indispensável e inexistente em Macau permite a que sejam utilizados os mecanismos desses mesmos serviços para efeitos de fiscalização e, assim, evitar eventuais abusos.

O exame aos registos de despesas da TDM permite concluir que a gestão de risco e os controlos são eficazes, com a excepção no que respeita ao administrador-delegado.

Em 2007 e 2009, o administrador-delegado submeteu-se em cada ano a um tratamento no exterior cujas despesas incorridas e reembolsadas totalizaram, respectivamente, 18 049,13 euros (203 161,01 patacas ao câmbio da altura) e de 230 719,00 dólares de Hong Kong (238 102 patacas ao câmbio da altura). Apesar de o seguro ter coberto 170 mil patacas desse total, mesmo assim a TDM teve de suportar 270 mil patacas. Este caso vertente releva as seguintes questões:

- o administrador-delegado não adere ao plano de assistência médica dos SS, portanto não desconta, tendo, porém, a TDM que suportar integralmente as despesas com cuidados médicos a ele prestados;
- o recurso a tratamento médico pelo administrador-delegado no exterior não foi sujeito a avaliação profissional local reconhecida nem ao regime de fiscalização vigente para a Função Pública de Macau, o que, no entanto, foi impeditivo de que todas as despesas incorridas fossem aceites. A TDM não fixou nenhum limite máximo para as despesas com cuidados de saúde prestados ao administrador-delegado, enquanto que, para os restantes trabalhadores, qualquer consulta médica em Hong Kong ou na província de Guangdong carece de certificação adequada e prévia e, ainda, sujeita ao limite máximo de reembolso de 50 mil patacas. A diferença de tratamento para as duas situações é notoriamente diferente.

Mediante a situação, o administrador-delegado afirma que, nos termos das cláusulas da sua contratação, todas as despesas com cuidados médicos prestados a si e ao seu agregado familiar devem ser suportadas pela TDM. Não obstante a situação, entende-se que a TDM não deve assumir obrigações sem uma base de fiscalização e sem limites máximos. Além do mais, os vários esquemas actualmente oferecidos pela TDM são já suficientes para a protecção da saúde dos seus trabalhadores, podendo os serviços de saúde e riscos de acidentes pessoais fora desse âmbito serem acautelados pelos próprios, se assim o entenderem, através de seguros individuais.

3.1.6 Sugestões de auditoria

A TDM deve aclarar e pormenorizar as cláusulas das “Condições do Exercício de Funções” referentes ao administrador-delegado de forma a que a TDM possa saber ao certo de que encargos é responsável. Propõe-se igualmente que o administrador-delegado seja também integrado no plano de assistência médica dos SS, a fim de aperfeiçoar o controlo e a planificação global das despesas médicas.

3.2 Deslocações em serviço ao exterior

3.2.1 Normas internas sobre a deslocação em serviço ao exterior do pessoal da TDM

Às deslocações ao exterior e respectivas ajudas de custo continuam a ser aplicadas as disposições da “Comunicação de Serviço n.º 10/95”, emitida em 15 de Setembro de 1995 pela Comissão Executiva da TDM. Principais disposições:

➤ Ajudas de custo diárias

Os trabalhadores que se deslocam ao exterior, por motivo de serviço, podem solicitar a atribuição de ajudas de custo diárias para custear as despesas de alojamento², cujos montantes constam do Quadro 5.

Quadro 5: Montantes das ajudas de custo diárias (patacas)

Categorias	Países		
	Hong Kong e China	Portugal	Outros países
Directores, directores-adjuntos e chefes de departamento	900,00	1.100,00	1.400,00
Quadros superiores/profissionais altamente qualificados	700,00	900,00	1.100,00
Outros profissionais	600,00	750,00	900,00

Acresce às importâncias concedidas a título de ajudas de custo diárias a importância de 200 patacas por dia, para fazer face a despesas diversas de pouca monta, normalmente não documentadas.

A TDM pode optar por se substituir aos trabalhadores na organização do alojamento, de média categoria e com pequeno-almoço incluso. Neste caso, as ajudas de custo diárias a abonar são reduzidas em 50%. A organização do alojamento e das passagens é assegurada pela DAF. As ajudas de custo diárias são igualmente reduzidas a metade quando as despesas de alojamento sejam suportadas por terceiros.

Em situações excepcionais e por decisão da Comissão Executiva, pode ser aplicado o “regime de despesas pagas”, no qual o trabalhador deve apresentar a relação discriminada das despesas efectuadas e os respectivos comprovativos.

² O exame efectuado aos documentos de despesas revela que as ajudas de custo incluem já as despesas de alimentação.

Nas deslocações a Hong Kong e à província de Guangdong, as ajudas de custo diárias a pagar são reduzidas em 65% se a partida de Macau e o regresso se verificarem no mesmo dia.

➤ **Taxas de aeroporto e despesas com telefonemas e transportes**

Apenas as taxas de aeroporto e as despesas com telefonemas e transportes efectuadas por motivo de serviço, devidamente comprovadas, podem ser reembolsadas, mediante autorização da Comissão Executiva.

➤ **Passagens aéreas em classe executiva**

O administrador-delegado e os directores de departamento (equivalentes aos actuais “directores”) têm direito à classe executiva nas viagens por avião, quando em deslocação por motivo de serviço.

3.2.2 Deslocações do pessoal da TDM ao exterior, por motivo de serviço

3.2.2.1 Deslocações em serviço ao exterior e despesas

Com base no registo das deslocações em serviço ao exterior efectuadas entre 2007 e 2009, as deslocações, de acordo com as respectivas finalidades, podem ser agrupadas como segue:

- **Conferências** — participação em conferências ou simpósios anuais realizados por organizações de radiodifusão internacionais:
 - i. “Public Broadcasters International” (PBI);
 - ii. “Asia-Pacific Institute for Broadcasting Development” (AIBD);
 - iii. “União de Radiodifusão da Ásia-pacífico” (ABU, na sigla inglesa);
 - iv. Deslocações ao *Interior* destinadas essencialmente ao intercâmbio e aquisição de programas a congéneres chinesas.

- **Reportagens** — realização de reportagens no exterior e acompanhamento de delegações de autoridades do Governo em visita ao exterior. O Quadro 6 apresenta o número de reportagens efectuadas no exterior.

Quadro 6: Número de reportagens no exterior, realizadas entre 2007 e 2009 por jornalistas da TDM

	2007	2008	2009
Visitas de autoridades do Governo	14	23	23
Outras reportagens	-	9	6

- **Formação** — para frequência de acções de formação técnica realizadas por organismos especializados no exterior.
- **Programas conjuntos no exterior** — participação em programas organizados em conjunto com outras estações televisivas, como o “Concurso Miss Rio das Pérolas”, “Ranking Musical 9+2” e o concurso de *putonghua*.
- **Outras** — realização de aquisições em Hong Kong e deslocações esporádicas ao exterior a convite de estações de radiodifusão.

O Quadro 7 apresenta as estatísticas das deslocações em serviço ao exterior, realizadas pelo pessoal da TDM, entre 2007 e 2009, e de acordo com a classificação acima apresentada.

Quadro 7: Número de deslocações ao exterior e de pessoas envolvidas, entre 2007 e 2009

	2007		2008		2009	
	Deslocações	Pessoas	Deslocações	Pessoas	Deslocações	Pessoas
Conferências	15	44	14	34	21	43
Reportagens	14	44	32	88	29	81
Formação	4	5	4	8	1	1
Programas conjuntos no exterior	14	35	8	15	7	27
Outras	11	7	3	4	2	2

Conforme os números constantes do Quadro 7, a maioria das deslocações prende-se com a participação em conferências e realização de reportagens, com uma média anual de 40 trabalhadores para conferências e de 70 para reportagens.

Seguindo a mesma classificação por finalidades, o Quadro 8 faz um tratamento estatístico das despesas decorrentes das deslocações ao exterior em serviço realizadas entre 2007 e 2009.

Quadro 8: despesas das deslocações ao exterior do pessoal da TDM, realizadas entre 2007 e 2009 (patacas)

	2007	2008	2009
Conferências	753.307,36 (70,79%)	615.708,22 (59,08%)	525.753,02 (51,74%)
Reportagens	236.641,07 (22,24%)	371.425,19 (35,64%)	460.819,97 (45,35%)
Formação	15.359,47	24.444,00	5.250,00
Programas conjuntos no exterior	45.054,78	21.262,40	23.257,40
Outras	13.725,07	9.389,25	1.039,94
Totais	1.064.087,75	1.042.229,06	1.016.120,33

O quadro mostra que as despesas anuais com deslocações decorrentes da participação em conferências ultrapassam 50% das despesas totais havidas com as deslocações ao exterior, atingindo 70% em 2007. Quanto às deslocações para a finalidade de reportagens, as despesas havidas situam-se entre 22% e 45%. Mesmo com a redução verificada nos dois últimos anos, as despesas com deslocações para conferências continuam a ocupar a maior fatia do total das despesas havidas com deslocações em serviço.

3.2.2.2 Aquisição de bilhetes de avião e de serviços alojamento em hotel

A Comunicação de Serviço n.º 2/2006 da TDM (Regime de aquisição de bens e serviços e despesas com obras) determina: “É obrigatória a consulta escrita a, pelo menos, três empresas da especialidade, para todas as aquisições de valor igual ou superior a 15 mil patacas”. Presentemente, a aquisição de bilhetes de avião e de serviços de alojamento em hotel para o pessoal da TDM, para efeitos de deslocação em serviço, é procedida da seguinte forma:

- a consulta para as deslocações do pessoal de categoria até directores é efectuada pela DAF;

- não se efectua consulta para o serviço de alojamento, quando este é determinado desde logo pela entidade organizadora (por exemplo, as conferências organizadas pela AIBD e pela ABU);
- se a deslocação implica que a TDM trate do alojamento, a DAF efectua consulta escrita a três agências de viagens; não havendo resposta escrita das agências, efectua-se consulta oral;
- para a aquisição de passagens aéreas, a DAF efectua igualmente consulta escrita a três agências de viagens; não havendo resposta escrita das agências, efectua-se consulta oral;
- em relação ao alojamento, os trabalhadores da TDM são uniformemente alojados em quartos *standard*, não havendo disposições a determinar que o pessoal da administração deva ser alojado em quartos de classe executiva ou superior;
- em relação a passagens aéreas, apenas o administrador-delegado tem direito a classe executiva, viajando os restantes trabalhadores em classe económica. Perante a situação efectiva actual dos trabalhadores com direito classe executiva diferir do disposto na Comunicação de Serviço n.º 10/95 da Comissão Executiva, o administrador-delegado explica que o motivo principal se prende com a contenção de despesas.

O exame aos documentos relativos à aquisição de bilhetes de avião respeitantes ao período de 2007 a 2009 revela várias deslocações cujas consultas de alojamento e passagens foram efectuadas directamente pela secretária do administrador-delegado. Com efeito, em todas essas deslocações, o administrador-delegado era um dos elementos a viajar.

Face aos casos acima referidos, o administrador-delegado esclarece que, em 28 de Julho de 2006, autorizou uma proposta no sentido de, a partir dessa data, a sua secretária passar a efectuar as consultas de preços para a aquisição das passagens aéreas para as suas deslocações, pois, muitas dessas deslocações eram de carácter urgente. Com base nas experiências anteriores e com vista a tornar a aquisição de bilhetes de avião mais eficiente, a secretária do administrador-delegado pode consultar directamente três agências de viagens consideradas mais adequadas, deixando assim de ter que seguir o processo de consulta escrita previsto na Comunicação de Serviço n.º 2/2006.

O administrador-delegado refere que a autorização teve em conta que a realização de consulta conforme o processo normal não era compatível com as deslocações urgentes. O novo procedimento, acrescenta, tem por objectivo principal agilizar os trabalhos e não acredita que o mesmo iria criar práticas irregulares.

3.2.2.3 Deslocações ao exterior por motivo de serviço e em férias

No exame aos documentos relativos às deslocações efectuadas entre 2007 e 2009 pelo pessoal da TDM, verificou-se que em 4 deslocações ao exterior para participação em conferências feitas pelo administrador-delegado, este permaneceu em Portugal, para gozo de férias, em período anterior ou posterior a esses eventos oficiais. As 4 deslocações em serviço são:

- Agosto de 2007, deslocação a Bona, Alemanha, para participar na conferência “Asia-Pacific and Europe Media Dialogue”, organizada pelo AIBD;
- Fevereiro de 2008, deslocação a Paris, França, para participar na conferência “Steering Committee Meeting of PBI Conference 2008”;
- Setembro de 2008, deslocação a Arles, França, para participar na conferência “PBI2008”;
- Fevereiro de 2009, deslocação a Amsterdão, Holanda, para participar na conferência “3rd Asia-Pacific and Europe Media Dialogue”, organizada pelo AIBD.

Quadro 9: Gozo de férias em Portugal pelo administrador-delegado em períodos anteriores ou seguintes aos motivos das deslocações em serviço

Organismos organizadores	Locais	Duração das conferências (dias)	Duração das deslocações em serviço proposta (dias)	Duração da ausência efectiva de Macau (dias)	Duração das férias (dias)
AIBD	Bona, Alemanha	03-05/09/07 (3 dias)	02-06/09/07 (5 dias)	24/08/07-06/09/07 (13 dias)	8 dias
PBI	Paris, França	22/02/08 (1 dia)	21-23/02/08 (3 dias)	21/02/08-01/03-08 (10 dias)	7 dias
PBI	Arles, França	08-11/10/08 (4 dias)	06-12/10/08 (7 dias)	30/09/08-12/10/08 (13 dias)	6 dias
AIBD	Amsterdão, Holanda	09-10/11/09 (2 dias)	08-11/11/09 (4 dias)	08-16/11/09 (9 dias)	5 dias

O administrador-delegado explicou que, sempre que se deslocasse em serviço à Europa, tirava uns dias de férias para visitar a família em Portugal. Para o efeito, pagava a expensas próprias a parte excedente das passagens próprias da deslocação em serviço e, quando os preços fossem iguais, pagava as taxas de aeroporto em Portugal.

No exame às despesas acima referidas, o CA não encontrou nenhum registo de despesas adicionais suportadas pela TDM com aquisição de bilhetes de avião ou com taxas.

Conforme os termos das “Condições do Exercício de Funções”, o administrador-delegado e o seu agregado familiar têm direito ao gozo das suas férias anuais em Portugal, com viagens, em classe executiva, pagas. Os registos de despesas mostram que o administrador-delegado efectivou o gozo dessa regalia em 2008 e 2009, na forma de pagamento em dinheiro.

O CA encontrou nos documentos de despesas de 2008 uma factura emitida por uma agência de viagens referente a umas passagens aéreas para Lisboa (Portugal) do administrador-delegado; quanto a 2009, foram apenas encontradas as propostas de preços de três agências de viagens para passagens aéreas para Lisboa (Portugal), a favor do administrador-delegado, havendo ainda a indicação de que foi optada a proposta de preço mais baixo e pagamento de montante igual, em dinheiro, ao administrador-delegado. Contudo, não foram encontrados nos registos de despesas referentes aos dois anos em causa qualquer documento que esclarecesse como essa regalia foi efectivamente gozada.

3.2.2.4 Despesas de representação

No exame aos documentos relativos a deslocações em serviço ao exterior, realizadas entre 2007 e 2009, foi verificado que o administrador-delegado pediu reembolsos de despesas de representação para refeições, só que os respectivos documentos comprovativos não indicavam o motivo das despesas, os nomes e o número dos convidados.

O administrador-delegado referiu que, de uma maneira geral, só requeria o reembolso das despesas de representação realizadas durante as deslocações em serviço ao exterior quando estas respeitassem a refeições oferecidas a convidados; caso as refeições fossem para trabalhadores da TDM, não o fazia. Acrescentou ainda que a TDM não fixou nenhum limite máximo para as

despesas de representação com refeições e o procedimento de reembolso das despesas de representação não obriga à indicação dos nomes e do número dos convidados.

No exame documental efectuado, não foi encontrado qualquer caso em que o “regime de despesas pagas”, previsto na Comunicação de Serviço n.º 10/95 da Comissão Executiva, tenha sido aplicado.

3.2.2.5 Relatório das deslocações em serviço

De acordo com o disposto na Comunicação de Serviço n.º 10/95 da Comissão Executiva da TDM, após cada viagem e no prazo de 30 dias, o trabalhador que nela participou deve elaborar um relatório sobre as actividades desenvolvidas no âmbito da deslocação, a ser presente ao responsável hierárquico, com cópia para a Comissão Executiva. Quanto a esta disposição, o administrador-delegado referiu que, durante os seus 14 anos de gestão da TDM, nunca ouviu dizer de semelhante procedimento, acreditando que a regra tenha sido criada com base no regime de deslocação em serviço ao exterior da Administração Portuguesa de Macau. Com efeito, ele próprio, nunca pediu a nenhum subordinado seu para assim proceder.

3.2.3 Opiniões de auditoria

- A TDM despende anualmente mais de um milhão de patacas com deslocações em serviço ao exterior, ocupando as decorrentes por participação em conferências organizadas por órgãos de comunicação social mais de 50%. Conforme explicado pelo administrador-delegado, este tipo de deslocações permite incrementar a comunicação e as oportunidades de cooperação com instituições de radiodifusão exteriores. No entanto, considerando que o equilíbrio financeiro da TDM só é conseguido graças ao apoio financeiro do Governo, a TDM deve planificar de forma mais prudente a sua participação em conferências organizadas por órgãos de comunicação social exteriores e manter as despesas dentro dos limites das suas receitas.
- No procedimento de aquisição de bilhetes de avião e de serviço de alojamento, foi verificado que para algumas das deslocações em que participava o administrador-delegado, o gabinete do mesmo, substituindo-se aos serviços administrativos, procedia à consulta simples de

preços. Este procedimento, justificado com o aumento da eficiência e da capacidade de resposta às viagens em serviço urgentes, foi autorizado, por escrito, pelo administrador-delegado.

A dispensa da consulta escrita para as aquisições de bilhetes de avião para o administrador-delegado é manifestamente irrazoável pelo seguinte:

1. A Comunicação de Serviço n.º 2/2006 da TDM (Regime de aquisição de bens e serviços e despesas com obras) obriga à realização de consulta escrita para aquisições de valor superior a 15 mil patacas. Por outro lado, a maioria das conferências anuais em que o administrador-delegado participou era previsível, não envolvendo, conforme alegado, nenhum factor de urgência.
2. A dispensa da consulta escrita coarctada a igualdade e a imparcialidade subjacentes ao procedimento de aquisição e não assegura as condições mais vantajosas para o organismo.

- Quanto às viagens de visita à família a Portugal do administrador-delegado, efectuadas imediatamente antes ou após as deslocações em serviço, embora não havendo provas substantivas de que tenham onerado as despesas suportadas pela TDM, na perspectiva duma boa gestão, a prática é susceptível de criar uma imagem negativa, de mistura entre serviço público e vida privada. Além do mais, quando se envolve o gestor máximo do organismo, deve-se envidar o máximo esforço para o evitar.

Mais. Usufruindo o administrador-delegado já de um subsídio de férias, concedido anualmente pela TDM, o mesmo não deve aproveitar as deslocações em serviço para criar oportunidades de viagens adicionais. A TDM deve adoptar um regime único para tratar todos os trabalhadores com direito à regalia de viagens para férias, evitando os procedimentos à medida dos diferentes beneficiários. Paralelamente, a TDM deve tomar como referência as medidas de controlo vigentes na Administração Pública quanto ao gozo da licença especial, exigindo aos beneficiários que, após o regresso a Macau, apresentem o talão de embarque para comprovar a chegada ao local ou locais previstos na licença especial.

- Determinadas situações recomendam à oferta de refeições. Para o efeito, devem ser definidos critérios e limites rigorosos para a autorização das

respectivas despesas, sendo igualmente importantes as medidas de verificação e fiscalização posteriores com vista a evitar o uso abusivo de despesas de representação. A prática actual da TDM não exige que os documentos comprovativos apresentem informações básicas para efeitos de verificação e fiscalização, pelo que os serviços administrativos devem, com a maior brevidade, definir instruções claras para corrigir a situação;

- A apresentação de relatório das deslocações em serviço prevista na Comunicação de Serviço n.º 10/95 da Comissão Executiva consegue efectivamente produzir efeitos de fiscalização bastantes. No entanto, esta regra nunca foi aplicada, originando assim uma situação efectiva de incumprimento das regras em vigor, com prejuízo para a gestão global na empresa.

3.2.4 Sugestões de auditoria

- A TDM deve ser prudente e ter sempre em conta o equilíbrio entre receitas e despesas quando planifica as suas participações em conferências organizadas por órgãos de comunicação social exteriores; deve, através da preparação do plano anual de actividades e respectivo orçamento, programar melhor as participações em conferências regulares e periódicas, bem como as visitas ao exterior.
- Cumprir escrupulosamente o procedimento de consulta escrita disposto na Comunicação de Serviço n.º 2/2006; para as viagens previsíveis, deve-se realizar o mais cedo possível as consultas de preço necessárias, reduzindo assim as situações de dispensa do processo de consulta a pretexto de motivos de urgência.
- Separar clara e rigorosamente as férias pessoais das deslocações por motivo de serviço.
- Devem ser definidos normas e mecanismos de supervisão rigorosos para a autorização das despesas de representação, evitando usos abusivos.
- Os regulamentos e instruções internos devem ser actualizados em tempo oportuno e de acordo com as necessidades reais; as disposições desactualizadas devem ser revogadas, procurando-se assim evitar o incumprimento das regras em vigor.

3.3 Outras regalias sociais dos trabalhadores

A TDM oferece ainda as seguintes regalias, que não têm cobertura de qualquer documento escrito:

- cupões para bolos lunares;
- assinatura mensal de telemóvel subsidiada;
- *lai si* por ocasião do Ano Novo Lunar;
- jantar de convívio dos trabalhadores.

No decurso da auditoria, o CA veio a saber que a TDM vinha utilizando o “sistema de troca de mercadorias”. A TDM assinava acordos de permuta com empresas, oferecendo-lhes tempo de publicidade em troca de materiais ou serviços. O âmbito dos materiais ou serviços permutados é bastante vasto, incluindo bolos lunares, contratos de serviços de telecomunicações, lembranças, materiais publicitários, serviço de alojamento em hotéis e manutenção e reparação periódica de aparelhos de ar-condicionado. A TDM não dispõe de estratégias ou de critérios para conduzir a celebração dos acordos de permuta.

Conforme explicações prestadas pelo administrador-delegado, a grelha de publicidade da TDM era pouco preenchida devido ao reduzido mercado local; a adopção do sistema de permutas conseguiu atrair mais clientes, aumentando assim o volume de publicidade, e proporcionava materiais e serviços de que a estação precisava, o que não deixava de trazer benefícios económicos para a estação. As negociações dos acordos de permuta são conduzidas essencialmente pelo director de Programas e Desenvolvimento em conjunto com os colaboradores do Departamento de Marketing e Relações Públicas. Consultadas as actas das reuniões da Assembleia Geral e do Conselho de Administração da TDM, realizadas entre 2000 e 2009, o CA não encontrou qualquer registo relativo a discussões sobre a adopção de permutas.

A análise às contas da TDM permite concluir que a publicidade constitui a maior fonte de receitas da TDM, a seguir ao apoio financeiro do Governo. Assim, a prática de permutas afecta directamente as receitas da TDM.

Apresentam-se de seguida as verificações emergentes do exame efectuado a cada uma das regalias e subsídios:

3.3.1 Cupões para bolos lunares

Seguindo a tradição da estação, tem-se oferecido nos últimos dez anos cupões para bolos lunares aos trabalhadores. Foi explicado que a troca de cupões para bolos lunares por tempo de publicidade foi da iniciativa duma casa do bolo lunar. A TDM, considerando que a proposta contribuía para melhorar as regalias dos trabalhadores e, ao mesmo tempo, aumentaria a carteira de clientes publicitários, decidiu celebrar um acordo de permuta com a casa proponente.

De acordo com o administrador-delegado, a troca de tempo de publicidade por bolos lunares já dura há algum tempo. Segundo os contratos celebrados com a casa de bolo lunar A, referentes a 2007, 2008 e 2009, os termos da permuta constam do quadro abaixo apresentado.

Quadro 10: Termos da permuta entre 2007 e 2009

Ano	Valores das permutas (patacas)	Bolos de semente de lótus com duas gemas	Preço/caixa (patacas)	Variação %
2007	51.826,00	450 caixas	115,17	-
2008	51.826,00	450 caixas	115,17	-
2009	130.900,00	550 caixas	238,00	+107%

O Quadro 10 mostra que o valor da permuta em 2009 é notoriamente mais elevado do que os referentes a 2007 e 2008 (aumento de 79 074,00 patacas - 152,58%). O motivo principal do sucedido tem a ver com ajustamento que a TDM efectuou nesse ano aos preços do tempo de publicidade, aumentando de 804,00 patacas para 1 600,00 patacas por cada 30 segundos (aumento de 796,00 patacas - 99%), ao que a casa A respondeu com o aumento do preço por caixa de 115,00 patacas para 238,00 patacas (aumento de 107%).

O CA comparou os preços praticados pela casa A e por 8 outras casas em 2009 e 2010, no mercado a retalho, para a mesma variedade de bolo objecto da permuta e verificou o seguinte: em regra, os vendedores a retalho ofereciam um desconto de 15% a 35% sobre o preço regular para compras em dinheiro, enquanto que o preço oferecido pela casa A na permuta de 2009 era o preço regular (238,00 patacas por caixa), sem nenhum desconto similar às aquisições em dinheiro; e, mesmo com desconto, o preço da casa A era superior à generalidade dos preços das outras casas (de 135,00 a 221,00 patacas). (Quadro 11)

Quadro 11: Preços do bolo lunar de semente de lótus com duas gemas em 2009 e 2010

Preços do bolo de semente de lótus com duas gemas (patacas)				
2009			2010	
Vendedores	Preço regular	Aquisições em dinheiro	Preço regular	Aquisições em dinheiro
Casa A	238,00	154,70	238,00	154,70
Casa B	260,00	221,00		
Casa C	247,10	168,00		
Casa D	236,00	160,00		
Casa E	238,00	154,70		
Casa F	178,00	152,00		
Casa G	208,00	145,60		
Casa H	205,00	143,00		
Casa I	159,00	135,00		

Conforme a documentação de despesas de Setembro de 2009, foi oferecido um total de 550 caixas de bolo lunar a trabalhadores de tempo inteiro, guardas e empregados de limpeza da TDM, a clientes comerciais e a idosos por ocasião de actividades de visita. O Quadro 12 apresenta as quantidades oferecidas a cada grupo de destinatários e os respectivos valores.

Quadro 12: Quantidades de bolo lunar oferecidas pela TDM em 2009 e o respectivos valores (patacas)

Destinatários	Trabalhadores a tempo inteiro	Guardas e empregados de limpeza*	Clientes comerciais	Idosos das actividades de visita
Bolo lunar	439 caixas	8 caixas	50 caixas	53 caixas
Valores	104.482,00	1.904,00	11.900,00	12.614,00

* Os guardas e os empregados de limpeza são empregados dos adjudicatários dos respectivos serviços.

3.3.2 Assinatura mensal de telemóvel subsidiada

A TDM mantém também um acordo de permuta com uma operadora de serviços de telecomunicações, ao abrigo do qual a TDM oferece tempo de publicidade e produção de programas em troca de assinaturas mensais de serviço de telemóvel a favor dos trabalhadores da TDM. O acordo de permuta celebrado entre a TDM e a operadora de telecomunicações para o período de 2007 a 2009 representa um valor total 288 000,00 patacas.

O administrador-delegado referiu que a atribuição de equipamentos de telecomunicações aos seus trabalhadores decorre das necessidades de funcionamento normal dos serviços da estação. Ao tempo em que o telemóvel ainda era pouco corrente, a TDM tinha que pagar para poder disponibilizar aparelhos de recados aos trabalhadores da produção de programas, operadores, jornalistas e operadores de câmara, que representavam 1/3 do total de pessoal, cerca de 110 a 120 pessoas.

O administrador-delegado referiu que a TDM mantém o acordo de permuta com a operadora de telecomunicações há já algum tempo. No início, a atribuição de assinaturas mensais de telemóvel subsidiadas tinha como meta prioritária cobrir os trabalhadores a quem foram atribuídos aparelhos de recados e aqueles que executavam funções similares. Conforme o acordo de permuta, a TDM tinha direito a 200 planos de assinatura mensal, tendo o administrador-delegado referido que, ao longo dos anos, o número de trabalhadores contemplados variava entre 140 e 150. Em Julho de 2010, o número total de trabalhadores contemplados era de 210.

3.3.3 *Lai si* por ocasião do Ano Novo Lunar

Foi referido que até 1997, a TDM oferecia *lai si* por ocasião do aniversário do trabalhador, dado no mês de aniversário, e por ocasião do Ano Novo Lunar, nas importâncias de 100 e 10 patacas, respectivamente. A partir de 1997, a TDM passou a distribuir *lai si* apenas no Ano Novo Lunar, na importância de 100 patacas.

As contas mostram que a TDM distribuiu 37 100,00 patacas, 40 450,00 patacas e 43 400,00 patacas em *lai si* nos anos de 2007, 2008 e 2009, respectivamente.

Conforme os documentos de despesas referentes a Janeiro de 2009, a TDM distribuiu *lai si*, nas importâncias de 100,00 e 50,00 patacas, a 472 pessoas, abrangendo trabalhadores a tempo inteiro e parcial, guardas e empregados de limpeza, conforme consta do Quadro 13.

Quadro 13: Destinatários dos *lai si* distribuídos em 2009 e importâncias (patacas)

Destinatários Importâncias	Trabalhadores a tempo inteiro	Trabalhadores a tempo parcial	Guardas e empregados de limpeza*
100,00	396	56	-
50,00	-	-	20

* Os guardas e os empregados de limpeza são empregados dos adjudicatários dos respectivos serviços.

3.3.4 Jantares de convívio dos trabalhadores

Todos os anos, a TDM organiza dois jantares-convívio para os seus trabalhadores: jantar da Primavera e jantar de Natal. Para o jantar da Primavera, com mais de 20 mesas, são apenas convidados os trabalhadores, enquanto no jantar de Natal participam os trabalhadores e juntamente com os respectivos familiares, num total de 400 a 500 pessoas.

Conforme referido, a TDM organiza, em regra, dois convívios de trabalhadores por ano. No entanto, em 2009, por ser o 25.º aniversário de teledifusão em Macau, foi organizado um convívio especial, totalizando, portanto, esse ano 3 convívios.

As informações contabilísticas mostram que a TDM dispendeu com os jantares-convívio de trabalhadores nos anos de 2007, 2008 e 2009, respectivamente, 246 465,00, 279 128,40 e 382 347,10 patacas. Em comparação, os três jantares havidos em 2009 custaram cerca de mais 100 mil patacas relativamente aos totais gastos em 2007 e 2008.

Quadro 14: Despesas com jantares-convívio de trabalhadores, realizados pela TDM entre 2007 e 2009 (patacas)

Jantares \ Anos	2007	2008	2009
Jantar da Primavera	77.850,60	89.391,00	93.896,00
Jantar de Natal	168.614,40	189.737,40	208.120,10
Jantar do 25.º aniversário de teledifusão	-	-	80.331,00
Total	246.465,00	279.128,40	382.347,10

As despesas havidas com os jantares-convívio realizados em 2009 distribuídas per *capita* pelos trabalhadores envolvidos foram de 320,00 patacas para refeições consumidas nos postos de trabalho e de 1 007,55 patacas para refeições consumidas nos locais de celebração.

Quadro 15: Despesas per *capita* dos jantares-convívio realizados em 2009 (patacas)

	Jantar da Primavera (08/02/09)		Jantar de Natal (10/12/09)		Jantar do 25.º ano de teledifusão (31/05/09)		Despesa per <i>capita</i>
	N.º de pessoas	Despesa per <i>capita</i>	N.º de pessoas	Despesa per <i>capita</i>	N.º de pessoas	Despesa per <i>capita</i>	
Trabalhadores nos seus postos de trabalho	65	100,00	95	120,00	90	100,00	320,00
Trabalhadores presentes nos locais de celebração	264	331,05	500*	393,44	252	283,06	1.007,55

* Participam no jantar de Natal os trabalhadores e os respectivas cônjuges e descendentes.

3.3.5 Opiniões de auditoria

3.3.5.1 A TDM vem praticando um “sistema de troca de mercadorias”, em que troca o tempo de publicidade por materiais ou serviços fornecidos pelas empresas participantes, mediante a assinatura de acordos de permuta. A análise às contas da TDM permite concluir que, a seguir ao apoio financeiro do Governo, a publicidade constitui a sua maior fonte de receitas.

No decurso da auditoria, o CA verificou que a prática de permuta encerra os seguintes problemas:

- As receitas com a venda do tempo de publicidade têm um peso importante nas receitas globais da TDM e a prática de permuta afecta directamente as suas receitas em dinheiro, aumentando assim as dificuldades financeiras de operação da TDM. A prática de permutas consubstancia uma decisão de grande impacto, pelo que devia ter sido presente para estudo e discussão aprofundada em sede da Assembleia Geral e do Conselho de Administração.
- O tempo de publicidade e os materiais objectos de troca devem ser de valores idênticos ou equivalentes em termos de condições de troca. Porém, aquando da permuta de 2009, a TDM actualizou o preço do tempo de publicidade (em mais de 90%), mas o parceiro da permuta, por sua vez, procedeu a um ajustamento do preço de cada caixa de bolo lunar ainda maior (em mais de 107%), anulando por completo o possível aumento de receitas. Do sucedido se conclui que a TDM não tinha critérios uniformes nem políticas para a gestão dos acordos de permuta, que, aliás, é pouco transparente.
- A estrutura e definição dos preços dos tempos de publicidade é objecto duma política integrada e fruto de análise e cálculo de custos rigorosos. Assim, a sua aplicação é importante e obrigatória. Porém, o caso acima analisado demonstra que a estrutura e definição de preços foi simplesmente ignorado e que não foi feito o possível para alcançar os melhores resultados para a TDM.
- Os materiais (p. ex.: o bolo lunar) e os serviços (plano de assinatura mensal de serviços de telecomunicações) obtidos através de acordos de permuta sofrem de limitações em termos de prazos e formas de uso, sendo, portanto, incomparáveis com a universalidade e flexibilidade das receitas em dinheiro. Por outro lado, uma grande

quantidade de materiais ou serviços origina excedentes não usados ou uso abusivo, que são facetas diferentes de desperdício.

- Vistas doutro ângulo, os acordos de permuta podem ser considerados como forma de contornar o procedimento estabelecido para as aquisições, em prejuízo dos interesses e da igualdade e imparcialidade das aquisições da TDM. Com efeito, a obtenção do bolo lunar pelo dobro do preço demonstra bem a flexibilidade que as receitas em dinheiro poderiam proporcionar, pois a TDM podia tirar o máximo proveito da concorrência de preços e, assim, obter o máximo rendimento dos recursos financeiros da empresa.

3.3.5.2 Relativamente ao *lai si*, como regalia social dos trabalhadores, a TDM deve proceder a uma ponderação tendo em conta a sua situação financeira, procurando economizar ou reduzir as despesas que não sejam indispensáveis ao funcionamento.

3.3.6 Sugestões de auditoria

- A TDM deve proceder ao estudo aprofundado e debate exaustivo da sua estratégia comercial, ser prudente na prática de permutas e definir para essa prática critérios e políticas uniformes, bem como empenhar-se na adopção do pagamento em dinheiro nas relações de cooperação com os seus clientes de publicidade.
- A TDM deve ater-se nas suas receitas e despesas efectivas e observar o princípio de equilíbrio entre receitas e despesas para priorizar a afectação dos seus recursos financeiros.

Parte IV: Comentários finais

Em 2005, o Governo da Região Administrativa Especial de Macau adquiriu todas as quotas da TDM, mas esta continuou a funcionar nos moldes duma empresa. Todos os anos, o Governo concede subsídios de elevados montantes, retirados do erário público, para suportar as despesas de exploração da TDM, garantindo assim o seu normal funcionamento. Neste sentido, a TDM, ao aplicar os seus recursos financeiros, deve cumprir os princípios basilares da aplicação do dinheiro público, ou seja, a manter as despesas dentro da sua capacidade de gerar receitas e economizar recursos; deve reduzir as despesas e, ao mesmo tempo, aumentar as receitas, máxima que preside a qualquer actividade económica e comercial, de modo a atingir o objectivo de reduzir o seu défice.

No decurso de auditoria, o CA examinou três aspectos, nomeadamente as regalias de assistência médica, as deslocações por motivos de serviço e outras regalias dos trabalhadores de TDM, tendo concluído o seguinte: a TDM dispõe de regimes escritos relativamente adequados de assistência médica e de deslocações em serviço ao exterior e, na prática, são cumpridos; consegue também distribuir os riscos com as despesas de assistência médica.

No entanto, existe um aspecto que recomenda atenção: as “condições de exercício” do administrador-delegado, nomeadamente as respeitantes aos direitos, não são suficientemente claras e detalhadas. A título de exemplo, não fixam qualquer limite superior para as despesas de assistência médica e não as sujeitam a mecanismos de fiscalização. Por outro lado, no âmbito da aquisição de passagens aéreas para deslocações em serviço, cada vez que surge a participação do administrador-delegado, o procedimento normal de consulta de preços dá lugar a consulta simples.

O CA entende que se uma organização dispõe de critérios e normas de procedimento viáveis e eficazes para determinado efeito, os mesmos devem ser aplicados uniformemente na supervisão de todos os trabalhadores, incluindo aqueles que detenham diferentes direitos e regalias (derivados, por exemplo, dos elevados cargos que ocupam), pois os mesmos devem aceitar a supervisão como um dever próprio. Neste contexto, a TDM deve, o mais depressa possível, debruçar-se sobre as situações existentes e proceder à sua regularização.

A prática de permuta deve ser objecto de estudo e discussão exaustivos na Assembleia Geral e no Conselho de Administração e, caso aprovada, a execução deve seguir as normas estabelecidas e ponderar com prudência o impacto sobre as receitas em dinheiro, bem como o valor e os benefícios trazidos pelos materiais ou serviços obtidos em troca. Por outro lado, certas regalias acessórias, por exemplo, o bolo lunar, o plano de assinatura mensal de telemóvel e o *lai si* de Ano Novo Lunar, devem ser distribuídas com prudência, sob o princípio de equilíbrio entre receitas e despesas.

Anexo

Resposta da Teledifusão de Macau, S.A



澳門廣播電視股份有限公司
TDM - TELEDIFUSÃO DE MACAU, S. A.

董事會
CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO

目 錄 INDICE

1. 常務董事之報酬條件
Condições remuneratórias do Administrador-delegado
2. 公幹出差
Deslocações em serviço
3. 澳廣視參加國際組織活動
Participação da TDM em organismos internacionais
4. 員工福利
Regalias dos trabalhadores
5. “以物換物”合同
Contratos de “barter”
6. 結論
Conclusões



澳門廣播電視股份有限公司
TDM - TELEDIFUSÃO DE MACAU, S. A.

董事會
CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO

1. 常務董事之報酬條件
1. Condições remuneratórias do Administrador-delegado

1.1 定義

1.1. Definição

於一九九六年九月一日第一次被委任為董事之時，已在任命批示中定義“報酬條件將按照公司股東大會隨後確定的條件執行”。而在隨後各相繼的委任續期批示中仍繼續使用這一定義。

Em 1 de Setembro de 1996, aquando da sua primeira nomeação como Administrador, ficou definido no despacho de nomeação que “as condições remuneratórias serão aquelas que vierem a ser definidas pela Assembleia Geral da Sociedade”. Esta definição manteve-se nos sucessivos despachos de renovação da nomeação.

回想至第一次委任之時，除了政府持有 50.5% 的公司資本，澳廣視還有多位私人股東，故此，相關報酬條件是經所有股東決議及批准的。此外，仍需提到的一點是，當時通過的報酬條件並未超出於現任常務董事之前任於一九九二年被委任為執行委員會主席時的所訂定的報酬條件範圍。

Relembre-se que à data da primeira nomeação, a TDM, para além do Governo com uma participação no capital de 50,5%, tinha vários accionistas privados, pelo que as condições remuneratórias foram objecto de deliberação e aprovação por todos os accionistas. Importa referir ainda que as condições remuneratórias então aprovadas não foram mais do que a extensão das condições que vigoravam para quem antecedeu o actual Administrador-delegado no cargo de Presidente da Comissão Executiva e cuja nomeação datava de 1992.

現任常務董事自二零零二年開始執行此職務，主要行使執行委員會主席之職能，而自一九九六年至二零零二年為止，執行委員會是由三名執行董事組成的。在這十四多年裡，從未就常務董事報酬條件內的福利進行任何修訂，且也從未有任何一方，股東大會或常務董事本身表示有此修訂意向。

O actual Administrador-delegado exerce estas funções desde 2002, tendo exercido as funções de Presidente da Comissão Executiva, constituída por 3 Administradores

2



澳門廣播電視股份有限公司
TDM - TELEDIFUSÃO DE MACAU, S. A.

董事會
CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO

Executivos, de 1996 até 2002. Durante este período de mais de 14 anos, nunca houve lugar a qualquer revisão das regalias inerentes ao conjunto das condições remuneratórias do Administrador-delegado nem nunca nenhuma das partes, Assembleia Geral ou o próprio, manifestaram intenção de o fazer.

1.2 醫療援助

1.2 Assistência médica

審計署的報告並未指出審計期間（即二零零七年至二零零九年）常務董事之醫療開支存有任何違法情況。

O Relatório do Comissariado de Auditoria não aponta qualquer ilegalidade no que respeita às despesas médicas do Administrador-delegado no período da auditoria, isto é, de 2007 a 2009.

審計署也認可這項開支的不可預測性，但僅是出於認為此項開支較高而建議將常務董事納入澳廣視為公司員工所設立的各項計劃，以便減小不可預見開支的風險，同時改善對相關開支的管理並限制澳廣視的責任範圍。

Apenas porque estas despesas foram consideradas elevadas e reconhecendo igualmente a sua imprevisibilidade, sugere o Comissariado de Auditoria que o Administrador-delegado adira aos sistemas já instituídos na TDM para os trabalhadores da empresa a fim de reduzir o risco de despesas imprevisíveis, melhorar o controlo sobre as mesmas e limitar a responsabilidade da TDM.

如上所述，常務董事已享有此聘請條件超過 14 年。經過對這段時期的詳盡分析而得出的結論是，在起初的 11 年裡，澳廣視並未就常務董事的醫療方面承擔較大的開支，審計署僅是認為其在第十二年和第十四年裡所記錄的開支較高，因而提議為達致控制上述這項開支預算的目標而更改常務董事之權利，從而使其與澳廣視其他員工相平等。

Conforme já referido, o Administrador-delegado detém estas condições contratuais há mais de 14 anos. Uma análise mais exaustiva deste período levaria à conclusão que a TDM não teve grandes encargos com a saúde do Administrador-delegado nos primeiros 11 anos, sendo apenas de registar despesas consideradas mais elevadas no décimo-segundo e no décimo-quarto anos. Perante estes dados, e a fim de

3



澳門廣播電視股份有限公司
TDM - TELEDIFUSÃO DE MACAU, S. A.

董事會
CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO

atingir os objectivos acima enunciados de controlo orçamental, sugere o Comissariado de Auditoria alterar os direitos do Administrador-delegado equiparando-o, para este efeito, aos restantes trabalhadores da TDM.

可以肯定的是，無論是《勞動法》還是《澳廣視人事章程》都不允許在沒有員工同意的情況下縮減員工的權利。同樣可以肯定的是，在澳廣視內，一些情況下常務董事與其他員工是無法相提並論的，例如在加薪方面，因為從二零零六年開始一般員工一直享受每年薪酬增長的福利，其中，對於薪酬較低的員工，累計增加 22.23%，而對於薪酬較高的員工，累計增加 17.2%，但常務董事卻從未享受過此同等福利。

É certo que quer a Lei Laboral quer os Estatutos de Pessoal da TDM não permitem reduções nos direitos dos trabalhadores sem que haja a concordância dos mesmos. É igualmente certo que na TDM o Administrador-delegado não é equiparado aos restantes trabalhadores para efeitos, por exemplo, de aumentos salariais, uma vez que os mesmos têm vindo a usufruir de aumentos anuais desde 2006, num total acumulado que vai de 22,23%, para os trabalhadores com salários mais baixos, a 17,2%, para os trabalhadores com salários mais elevados, sem que o Administrador-delegado alguma vez tenha tido igual benefício.

但是考慮到審計署對本事件的立場及建議，我們認為應交由澳廣視股東大會對常務董事的整體報酬條件作出分析和討論，從而對此類條件進行修訂和再次磋商，當然這是在公司各位股東也認為應該如此的前提下。

Contudo, considerando o posicionamento e as recomendações dadas pelo Comissariado de Auditoria nesta matéria, julgamos pertinente endereçar à Assembleia Geral da TDM a análise e o debate do conjunto das condições remuneratórias do Administrador-delegado, procedendo-se à sua revisão e renegociação, se assim for entendido pelos accionistas da Sociedade.

1.3 個人旅遊

1.3 Viagem pessoal

如上所述，本項福利是一九九六年訂定的整體聘請條件中的一項，而相關聘請條件並未超出一九九二年所訂定相關條件的範圍。審計署建議按照公職部門針對特別假期的程序來對此項作出



澳門廣播電視股份有限公司
TDM - TELEDIFUSÃO DE MACAU, S. A.

董事會
CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO

規定，對此我們認為沒有任何不便或困難，我們將執行類似的程序來就此方面對常務董事作出規範，同時也對從外地聘請的且在其個人勞動合同中享有類似福利的人員作出規範。

Conforme referido, esta regalia deriva do conjunto de condições contratuais contratadas em 1996 e que mais não foram do que uma extensão de condições já contratadas em 1992. Recomenda o Comissariado de Auditoria que lhe sejam aplicados procedimentos equivalentes aos da licença especial da Função Pública não vendo nós qualquer inconveniente ou dificuldade nessa aplicação, pelo que iremos implementar semelhantes procedimentos, não só relativamente ao Administrador-delegado mas também a outros trabalhadores recrutados no exterior que gozam de regalia similar nos seus contratos individuais de trabalho.

1.4 澄清

1.4 Clarificação

在審計署的報告中多次提及“常務董事及其家團”之權利。那肯定是因為這一表達在合同條款中有載，可是在這裡必須澄清的是本回覆簽署人從未在澳廣視登記任何家屬，而澳廣視也從未為常務董事的家屬花費任何開支。

No relatório do Comissariado de Auditoria, são referenciados, por diversas vezes, direitos do “Administrador-delegado e familiares”. Tal deve-se certamente pelo facto dessa expressão constar das cláusulas contratuais, havendo contudo que clarificar que o signatário nunca teve quaisquer familiares registados na TDM a seu cargo, nem nunca a TDM dispendeu qualquer quantia com familiares do Administrador-delegado.

2. 公幹出差

2. Deslocações em serviço

2.1 常務董事之機票購買程序

2.1 Processo de aquisição das passagens aéreas do Administrador-delegado



澳門廣播電視股份有限公司
TDM - TELEDIFUSÃO DE MACAU, S. A.

董事會
CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO

澳廣視董事出差的機票一直是由其執行委員會秘書處而非行政部處理的，這是一種很多公司和組織所採用的一般工作分配模式。執行委員會秘書處獲合適委任可以在緊急情況下或出差行程較複雜的情況下對相關程序作出直接調整。事實上，每年出差的次數非常有限（5次或6次），而機票都是向澳門兩家或三家知名旅行社購買的，從這並不能看出有任何損害澳廣視利益的情況，而事實上審計署也已證實這一點。

As passagens aéreas relativas a viagens em serviço dos Administradores da TDM foram sempre tratadas pelo Secretariado da Comissão Executiva e não pelo Departamento Administrativo da TDM, sendo este um modelo de distribuição de tarefas comum a muitas empresas ou organizações. O Secretariado da Comissão Executiva estava devidamente mandatado para, em situações de urgência ou de viagens com itinerário complexo, poder proceder ao seu ajuste directo. Trata-se, na verdade, de um número muito limitado de viagens por ano (5 ou 6), adquiridas a duas ou três agências de viagens reputadas em Macau, não se vislumbrando que daí pudesse haver quaisquer situações que pudessem ser lesivas dos interesses da TDM conforme pôde, na verdade, o Comissariado de Auditoria também constatar.

然而，我們也認同“報告”中所提的建議，故此，以後執行委員會秘書處在處理本項事宜中必須遵循澳廣視現行物資及服務採購的一般規定。

Concordamos, contudo, com a recomendação constante do “Relatório” pelo que o Secretariado da Comissão Executiva passará a reger-se, também nesta matéria, pelas normas gerais de aquisição de bens e serviços em vigor na TDM.

2.2 常務董事於前往歐洲出差後的度假

2.2 Férias do Administrador-delegado no seguimento de viagens de serviço à Europa

正如“報告”中所得結論，從未爲了休假而特意安排過公幹出差。

Como resulta do “Relatório” nunca foram organizadas viagens de serviço com o propósito de se fazerem férias.

同時亦已證實常務董事在一些公幹出差後特別享用了的休假並未對澳廣視造成任何開支，因爲其都是自行支付因個人出行所產生的所有費用。



澳門廣播電視股份有限公司
TDM - TELEDIFUSÃO DE MACAU, S. A.
董事會
CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO

Também ficou demonstrado não ter havido quaisquer despesas para a TDM pelo facto de o Administrador-delegado ter excepcionalmente gozado férias após algumas deslocações de serviço, uma vez que o mesmo pagou todas as despesas inerentes às suas deslocações pessoais.

審計署所分析的於四次前往歐洲出差前後前去度假而缺勤的天數分別為連續 8、7、6 及 5 天。在此，請允許我對這些天數的計算方式提出異議：

Os dias de ausência ao serviço, no gozo de férias, antes ou após as 4 deslocações de serviço à Europa analisadas pelo Comissariado de Auditoria foram de 8, 7, 6 e 5 dias consecutivos. Permitam-me contestar a forma como esses dias foram calculados:

- 德國波恩 (8 天)

二零零七年八月二十四日為星期五，可以肯定的是當日是搭乘時間約為 23 時的航班從香港出發，所以並不應該將二十四日這一天計算在內，因為當日本回覆簽署人一直在澳廣視工作至約 19 時 30 分，而二十五日及二十六日為週末。另一方面，波恩的會議是於九月三日星期一上午 9 點開始，如果前一天晚上 (2 日，星期天) 才從澳門出發，是不可能趕上參加第二天的會議的。因此，實際缺勤天數應該是 5 天，從八月二十七日 (星期一) 至八月三十一日 (星期五)。而且這一個星期即是“報告”中所指的其中一次本回覆簽署人必須接受醫院治療所需的期間。

- Viagem a Boon (8 dias)

O dia 24 de Agosto de 2007 foi uma sexta-feira, sendo certo que a partida se verificou num vôo de Hong Kong por volta das 23 horas, não devendo ser assim contabilizados os dias 24, por o signatário ter estado a trabalhar até cerca das 19H30 nas instalações da TDM e os seguintes dias 25 e 26 por serem fim-de-semana. Por outro lado, não é possível estar numa conferência em Bonn às 9 da manhã do dia 3 de Setembro, segunda-feira, saindo de Macau na véspera, dia 2, domingo. Verifica-se, assim, que estive ausente efectivamente um período de 5 dias, de segunda-feira, 27 de Agosto, até sexta-feira, 31 de Agosto de 2007. Ademais, a semana referida correspondeu a um dos tratamentos hospitalares assinalados no presente “Relatório”, a que o signatário teve de se submeter.

- 巴黎 (7 天)

報告中的天數包含了一個週末，因而實際缺勤天數應該是 5 天。



澳門廣播電視股份有限公司
TDM - TELEDIFUSÃO DE MACAU, S. A.

董事會
CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO

- Viagem a Paris (7 dias)

O método de cálculo faz incluir um fim-de-semana, pelo que o número de dias de ausência ao serviço foi, efectivamente, de 5 dias.

- 阿爾勒 (6 天)

九月三十日 (星期二) 不應計入缺勤天數, 因為同樣地, 這一次也是搭乘同天 23 時左右的航班從香港出發的, 本回覆簽署人在澳廣視工作至 19 時 30 分才離開。十月一日、二日 (星期三、星期四) 為公眾假日。十月四日及五日 (星期六及星期日) 為週末。故此, 實際上, 其只缺勤 1 天, 即十月三日 (星期五)。

- Viagem a Arles (6 dias)

O dia 30 de Setembro, terça-feira, não deve ser contabilizado pois a partida verificou-se, mais uma vez, num vôo de Hong Kong por volta das 23 horas, tendo o signatário estado a trabalhar até cerca das 19H30 nas instalações da TDM. Os dias 1 e 2 de Outubro, quarta e quinta-feira, são feriados em Macau. Os dias 4 e 5 de Outubro, sábado e domingo, correspondem ao fim-de-semana. Na verdade, o signatário só esteve ausente do serviço por 1 dia, o dia 3 de Outubro, sexta-feira.

- 阿姆斯特丹 (5 天)

報告中的天數計算包含了一個週末, 因而實際缺勤天數為 3 天。

- Viagem a Amsterdam (5 dias)

O método de cálculo faz incluir um fim-de-semana, pelo que o número de dias de ausência ao serviço foi, efectivamente, de 3 dias.

儘管如此, 審計署報告得出的結論是, 出於公眾形象的問題, 常務董事應該避免前去公幹出差時休假, 做到“公私”分明。對此立場本回覆簽署人總體認同, 但是也認為應該帶有一定的靈活性來考慮這個問題, 因為一方面, 本回覆簽署人有年事已高且居住在葡萄牙的家人, 另一方面, 相關假期很顯然只是“短期探親”, 而非“自主休假”。

Conclui, contudo, o Relatório do Comissariado de Auditoria que, por uma questão de imagem pública, deveria o Administrador-delegado evitar gozar férias junto às deslocações de serviço, por forma a haver uma clara destrição entre o “público e o privado”. É uma posição com a qual o signatário pode concordar genericamente

8



澳門廣播電視股份有限公司
TDM - TELEDIFUSÃO DE MACAU, S. A.

董事會
CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO

mas que entende dever ser julgada com alguma flexibilidade uma vez que, por um lado, o signatário tem familiares, de idade avançada, a residir em Portugal e, por outro, os períodos de férias gozados demonstram claramente tratar-se mais de "visitas", relativamente apressadas, do que de "férias propriamente ditas".

但是，我們將會就此議題向股東大會尋求指引。

Contudo, também nesta matéria se procurará obter orientações da Assembleia Geral de accionistas.

2.3 公幹出差之招待費

2.3 Despesas de representação aquando de deslocações em serviço

事實上，出於禮節性的款待和互有往來，在澳廣視所參加的各個國際機構所舉辦的年會及會議的情況下，常常都是需要邀請其他參會機構的成員進行餐會。出於其性質，招待費開支屬於常務董事的權限，而決不能將此項費用與參加相關會議活動的澳廣視隨行人員收取的公幹津貼相混淆。

Na verdade, nas reuniões e conferências dos diversos organismos internacionais em que a TDM participa, são frequentes as situações em que se propicia, por uma questão de cortesia e reciprocidade de tratamento, o convite para uma refeição a membros de outros organismos participantes, uma vez que o inverso também é verdadeiro. São, pela sua natureza, despesas de representação, da competência do Administrador-delegado, e que em nada se confundem com a percepção de ajudas de custo pelos elementos da comitiva da TDM que participam nesses encontros.

但是，考慮到審計署的相關建議，我們以後將在相關單據中說明參與人士的姓名、職位及所屬機構。

Contudo, atendendo às recomendações do Comissariado de Auditoria, passaremos a discriminar nas facturas os nomes, cargos e organizações dos elementos participantes.

2.4 公幹出差後提交報告

2.4 Apresentação de relatório após as deslocações em serviço



澳門廣播電視股份有限公司
TDM - TELEDIFUSÃO DE MACAU, S. A.

董事會
CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO

儘管澳廣視自一九九五年開始就作出了這一規定，但是卻從未施行過此規定，原因很簡單，因為澳廣視的大部份出差都是記者與攝影師的出差，他們在出差過程中的工作都可以由其上級以及大眾來監督。

Muito embora a regra esteja instituída na TDM desde 1995, a mesma nunca foi posta em prática, pela simples razão de que a maior parte das deslocações na TDM serem de jornalistas e operadores de câmara cujo trabalho durante a deslocação pode ser visionado pelos seus superiores hierárquicos bem como pelo público em geral.

至於領導和其他高級人員的公幹出差，亦從未施行過上述規定，因為這類公幹的數量相對地小而其目標亦相當明確。

Relativamente às deslocações em serviço de dirigentes e de outros quadros superiores, a regra também nunca foi implementada, uma vez que o número de deslocações era relativamente diminuto e o seu objectivo bem determinado.

但是，鑒於審計署就這方面的建議，同時考慮到這些報告將來有助於讓相關人士更好地瞭解澳廣視參加國際組織所舉辦活動的情況，我們將切實執行先前所定在公幹出差後提交報告的規定。Contudo, atendendo às recomendações do Comissariado de Auditoria também nesta matéria, e compreendendo que os relatórios poderão levar a uma melhor compreensão por parte de eventuais interessados sobre, por exemplo, a participação da TDM em organismos internacionais, iremos implementar a regra estipulada de apresentação do relatório após as deslocações de serviço.

2.5 公幹出差保險

2.5 Seguro nas deslocações em serviço

澳廣視為全體員工購買了兩份保險，一份保障“旅遊意外”，其賠償額為 30 萬澳門幣，另一份保障“人身意外”，其賠償額為 12 至 36 個月的工資。澳廣視一直有這兩項保險，但可以建議董事會進行討論，考慮對其賠償額作出或有調整。

A TDM possui dois seguros que se aplicam para todo o seu pessoal, um que cobre “Acidentes de viagem”, com um valor compensatório de Mop 300,000, e outro que

10



澳門廣播電視股份有限公司
TDM - TELEDIFUSÃO DE MACAU, S. A.

董事會
CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO

cobre "Acidentes Pessoais", cujo valor compensatório pode ir dos 12 aos 36 meses de salário. Estes seguros sempre existiram na TDM, podendo considerar-se uma eventual actualização dos seus valores, a propor para discussão no Conselho de Administração.

3. 澳廣視參加國際組織活動

3. Participação da TDM em organismos internacionais

審計報告中建議澳廣視就其參加國際組織所舉辦的年會及會議情況作出評估，因為出差參加這些會議所花費的開支佔了澳廣視總出差開支的 50%。2007 年的此項開支稍高，約為 70%，這是因為湊巧 ABU 所舉辦的兩次年會（行政委員會會議及全體代表大會）分別在土耳其內陸的卡帕多西亞和伊朗首都德黑蘭召開。

No relatório do Comissariado de Auditoria recomenda-se que a TDM avalie a sua participação em reuniões e conferências de organismos internacionais, uma vez que as despesas com essas deslocações constituíram cerca de 50% do total das despesas com deslocações na TDM. Os valores referentes a 2007 são ainda ligeiramente superiores, cerca de 70%, uma vez que, por casualidade, as duas reuniões anuais da ABU (Administrative Council e General Assembly) ocorreram em Cappadocia, no interior da Turquia, e em Teerão, a capital do Irão.

我們認為參加這類會議的公幹出差的培訓價值以及其對澳門的推廣作用是不能以一個簡單的比率來予以評估的，更何況這一比率值會隨著澳廣視因其他原因而使得前往外地出差次數的增加而降低，尤其是出差採訪，正如二零一零年所發生的那樣。

Pensamos que a avaliação do valor formativo dessas deslocações bem como a projecção que se dá a Macau com esta participação não pode ser determinada por um simples rácio, tanto mais que o valor desse rácio diminui à medida que a TDM aumentar o número de deslocações ao exterior por outros motivos, nomeadamente em serviço de reportagem, como tem vindo a suceder no corrente ano de 2010.

澳廣視每年用於參加各個國際組織（例如亞太廣播聯盟 ABU、亞太廣播發展學會 AIBD 及公營廣播機構國際年會 PBI）所舉辦活動上的年開支約為五十萬澳門幣，即約佔澳廣視總年營運成本的 0.3%。



澳門廣播電視股份有限公司
TDM - TELEDIFUSÃO DE MACAU, S. A.

董事會
CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO

我們想再指出一點，正是由於澳廣視在澳門組織籌劃 2004 年的 PBI 年會、2008 年的 ABU 行政委員會會議、2009 年的“亞洲媒體高峰會”以及 2010 年 AIBD 的“第 36 屆年度聚會暨第 9 屆會員大會”，總共有 600 多名來自世界各地的電視台領導、行政人員、高級人員來到澳門，當然特別是那些來自亞太地區的，從而推廣並宣傳了澳廣視乃至澳門特別行政區之形象。

O valor anual que a TDM tem vindo a dispendir pela participação nas actividades de vários organismos internacionais, nomeadamente a Asia-Pacific Broadcasting Union (ABU), a Asia-Pacific Institute for Broadcasting Development (AIBD) e a Public Broadcasters International (PBI), ronda as quinhentas mil patacas e corresponde a cerca de 0,3% dos custos totais anuais de exploração da TDM. Relembramos que é graças a esta participação que a TDM já organizou em Macau a conferência anual da PBI, em 2004, a reunião do Administrative Council da ABU, em 2008, o Asia Media Summit, em 2009, e a “General Conference & Associated Meetings” da AIBD, em 2010. No total destas actividades estiveram em Macau mais de 600 dirigentes, executivos e quadros superiores de estações de televisão de todo o mundo, com especial incidência, naturalmente, para a região da Ásia-Pacífico, com a consequente promoção e divulgação da imagem da TDM e da Região Administrativa Especial de Macau.

然而，我們將會把審計署這項關於縮減澳廣視參加國際組織活動的建議提交董事會審核和決議。

Colocaremos, contudo, esta recomendação do Comissariado de Auditoria, no sentido de uma diminuição da participação da TDM nas actividades de organismos internacionais, à apreciação e decisão do Conselho de Administração.

4. 員工福利

4. Regalias dos trabalhadores

在審計報告中，審計署提出一些員工福利的問題，即：

- 員工手提電話通話月費之補助；
- 月餅；
- 農曆新年一百元澳門幣的利是；
- 員工及家屬聖誕節聯歡晚宴；
- 春茗晚宴；



澳門廣播電視股份有限公司
TDM - TELEDIFUSÃO DE MACAU, S. A.

董事會
CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO

No seu relatório, o Comissariado de Auditoria questiona um conjunto de situações que qualifica como regalias dos trabalhadores, a saber:

- uso de telemóvel de serviço;
- caixa de bolo lunar;
- "lai-si" de cem patacas no Ano Novo Chinês;
- Jantar e festa de Natal para os trabalhadores e familiares;
- Jantar de Primavera para os trabalhadores;

在此需要澄清的一點是，我們認為使用手提電話並不應被看作是一種福利，而是一種工作工具。事實上，從九十年代開始直至二零零二年，約有一百五十名員工配有公司傳呼機，以作人員傳呼系統之用；隨後更具效率的手提電話替代了傳呼機系統，因為使用前者可以進行立即回覆。此外，關於開支方面，目前澳廣視為單一手提電話所支付的基本通話月費與二十年前為單一傳呼機所支付的費用相差無幾。在澳廣視 462 名員工中，只有 212 名由公司負擔其手提電話通話月費，而且可以確定的是，幾乎都是被分配給操作人員，如記者、攝影師、製作人、發射技術員、司機等等。

Queremos clarificar que, em nosso entender, o uso de telemóvel não deve ser entendido como uma regalia mas sim como um instrumento de trabalho. Na verdade, durante os anos 90 e até 2002, cerca de centena e meia de trabalhadores da TDM tinham um "pager" de serviço para o sistema de chamada de pessoas; o telemóvel veio substituir, com maior eficiência, o sistema de "pager" pois permite uma resposta imediata. Também, em termos de custo, o valor pago actualmente pela TDM pelo pacote básico de telemóvel em pouco difere do valor pago há vinte anos pelo "pager". Dos 462 trabalhadores da TDM apenas têm atribuído telemóvel de serviço 212, sendo certo que, na sua quase totalidade, os telemóveis estão atribuídos a trabalhadores operacionais como sejam jornalistas, operadores de câmara, produtores, técnicos de transmissões, motoristas, etc.

至於上述其他的福利，它們在澳廣視都是有其歷史和傳統的，在這裡也無需將這些歷史傳統再加贅述。關於審計署就員工福利的建議，我們將及早將此項事宜提交給董事會分析和討論。

Quanto às restantes regalias referidas, todas elas têm uma história e uma tradição na TDM que seria fastidioso estar aqui a contar. Atendendo às recomendações do Comissariado de Auditoria sobre estas regalias dos trabalhadores, submeteremos o assunto para análise e debate do Conselho de Administração na primeira oportunidade.

13



澳門廣播電視股份有限公司
TDM - TELEDIFUSÃO DE MACAU, S. A.

董事會
CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO

5. “以物換物”合同
5. Contratos de “barter”

“以物換物”合同是傳媒機構的典型方式，因為此方式可以使傳媒機構通過使用往往有所剩餘的廣告時間或廣告篇幅來換取對方的物資及服務。如果退回到九十年代及二十一世紀初，這些“以物換物”合同在澳廣視一直很受歡迎，因為它們可以“活躍廣播節目”及“刺激廣告競爭”。如果在2010年澳廣視能有多個“月餅”廣告，我們不能忽視有這樣的結果得益於在這麼多年以來，我們一直只有唯一一個通過“以物換物”合同所得到的月餅廣告。

Os contratos de “barter” são típicos dos órgãos de Comunicação Social, pois permitem a estes a obtenção de bens e serviços por contrapartida de um recurso muitas vezes disponível, o espaço publicitário. Na TDM, e se nos reportarmos aos anos 90 e princípios da década de 2000, esses contratos de “barter” eram sempre bem recebidos pois permitiam ainda “animar a emissão” e “motivar a concorrência para a publicidade”. Se, no corrente ano de 2010 tivemos na antena da TDM vários anúncios publicitários ao “bolo lunar”, não nos podemos alhear de que para isso, terá contribuído o facto de, durante um período de vários anos, termos tido apenas um único anúncio, em regime de “barter”.

考慮到審計署在報告中的建議，我們將會把這種合同類型提交董事會審議。無可否認要對每一合同相互間的回報採取更嚴謹的控制，也就是說雙方所使用的價格，但是，我們認為這種合同方式對澳廣視在商業領域的發展來說是有益的。

Atendendo às recomendações do relatório do Comissariado de Auditoria, iremos colocar este tipo de contratos à consideração do Conselho de Administração, sendo, contudo, nossa opinião que, independentemente de um controlo mais rigoroso sobre as contrapartidas de cada contrato, nomeadamente sobre os preços praticados por ambas as partes, esta tipologia de contratos é benéfica para o desenvolvimento da área comercial da TDM.

6. 結論
6. Conclusões



澳門廣播電視股份有限公司
TDM - TELEDIFUSÃO DE MACAU, S. A.

董事會
CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO

接著本次審計報告，澳廣視將採取以下行動：

No seguimento do presente relatório de auditoria, a TDM irá prosseguir as seguintes acções:

6.1 屬於常務董事之權限：

6.1 No âmbito das competências do Administrador-delegado:

- 廢止允許執行秘書處在緊急情況或者出差行程複雜的情況下通過直接調整來購買機票的批示；
- Revogar o despacho que permite a aquisição de passagens aéreas pelo Secretariado Executivo através de ajuste directo, em situações de urgência ou em viagens com itinerário complexo;
- 委託澳廣視行政部針對個人勞動合同中所規定的假期旅行，實施與公職部門特別假期相類似的處理程序；
- Encarregar o Departamento Administrativo da TDM de implementar procedimentos semelhantes aos da licença especial na Função Pública, no que respeita a viagens de férias previstas nos contratos individuais de trabalho;
- 實施可以明確招待費支出的理由和對象身份的相關程序；
- Implementar procedimentos que permitam a clara identificação dos destinatários das despesas de representação;
- 執行第 10/95 號內部通告所定的於公幹出差後提交出差報告的規定。
- Implementar a obrigatoriedade de apresentação de um relatório após as deslocações de serviço, nos termos da Comunicação de Serviço 10/95.

6.2 屬於董事會之權限

6.2 No âmbito das competências do Conselho de Administração:



澳門廣播電視股份有限公司
TDM - TELEDIFUSÃO DE MACAU, S. A.

董事會
CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO

- 分析並決定對澳廣視人員“旅遊意外”及“人身意外”保險進行或有的調整；
- Analisar e decidir sobre uma eventual actualização dos seguros de “Acidentes de Viagem” e “Acidentes Pessoais” do pessoal da TDM;

- 分析並決定可能地減少澳廣視參加相關的三個國際組織所舉辦活動的次數，即：亞太廣播聯盟（ABU）、亞太廣播發展學會（AIBD）及公營廣播機構國際年會（PBI）；
- Analisar e decidir sobre a eventual diminuição da participação da TDM nas actividades de três organizações internacionais, a saber: a Asia-Pacific Broadcasting Union (ABU), a Asia-Pacific Institute for Broadcasting Development (AIBD) e a Public Broadcasters International (PBI);

- 分析及決定對基於澳廣視歷史或傳統的“員工福利”進行或有的縮減或取消；
- Analisar e decidir sobre uma eventual redução ou extinção das “regalias dos trabalhadores” que têm por base a história ou a tradição da TDM;

- 就“以物換物”合同對澳廣視的整體好處或不便以及其存續與否作出分析及決定。
- Analisar e decidir as vantagens ou inconvenientes dos contratos de “barter” para a TDM, e sobre a sua continuidade;

6.3 屬於股東大會之權限：

6.3 No âmbito das competências da Assembleia Geral da Sociedade:

- 分析、決定並商議常務董事之聘請條件，尤其是在薪酬增長及醫療援助方面使其與其他員工相平等；
- Analisar, decidir e negociar sobre o conjunto das condições contratuais do Administrador-delegado, nomeadamente a sua equiparação aos restantes trabalhadores da empresa no que respeita a aumentos salariais gerais e assistência médica;



澳門廣播電視股份有限公司
TDM - TELEDIFUSÃO DE MACAU, S. A.

董事會
CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO

- 就審計署有關在公幹出差前後不要休假的建議向常務董事作出指引。
- Dar orientações ao Administrador-delegado sobre a recomendação do Comissariado de Auditoria no sentido de não gozar férias antes ou após deslocações de serviço.

江濠生

Manuel Gonçalves

行政總裁

Administrador-delegado

2010年9月29日於澳門

Macau, 29 de Setembro de 2010