



# DIÁRIO DA REPÚBLICA

**ÓRGÃO OFICIAL DA REPÚBLICA DE ANGOLA****Preço deste número — Kz: 250,00**

| Toda a correspondência, quer oficial, quer relativa a anúncio e assinaturas do «Diário da República», deve ser dirigida à Imprensa Nacional — E. P., em Luanda, Caixa Postal 1306 — End. Teleg.: «Imprensa» | ASSINATURAS            |                | O preço de cada linha publicada nos <i>Diários da República</i> 1.ª e 2.ª séries é de Kz: 75,00 e para a 3.ª série Kz: 95,00, acrescido do respectivo imposto do selo, dependendo a publicação da 3.ª série de depósito prévio a efectuar na Tesouraria da Imprensa Nacional — E. P. |
|---|------------------------|----------------|--|
|   |                        | Ano            |  |
|   | As três séries. ... .. | Kz: 400 275,00 |  |
|   | A 1.ª série ... ..     | Kz: 236 250,00 |  |
|   | A 2.ª série ... ..     | Kz: 123 500,00 |  |
|   | A 3.ª série ... ..     | Kz: 95 700,00  |  |

**IMPrensa Nacional - E. P.**Rua Henrique de Carvalho n.º 2  
Caixa Postal N.º 1306**CIRCULAR***Excelentíssimos Senhores:*

Havendo necessidade de se evitarem os inconvenientes que resultam para os nossos serviços do facto das respectivas assinaturas no *Diário da República* não serem feitas com a devida oportunidade.

Para que não haja interrupção no fornecimento do Diário da República aos estimados clientes, temos a honra de informá-los que estão abertas a partir desta data até 15 de Dezembro de 2010, as respectivas assinaturas para o ano 2011 pelo que deverão providenciar a regularização dos seus pagamentos junto dos nossos serviços.

1. Os preços das assinaturas do *Diário da República*, no território nacional passam a ser os seguintes:

|                   |                |
|-------------------|----------------|
| As 3 séries ..... | Kz: 440 375,00 |
| 1.ª série .....   | Kz: 260 250,00 |
| 2.ª série .....   | Kz: 135 850,00 |
| 3.ª série .....   | Kz: 105 700,00 |

2. As assinaturas serão feitas apenas no regime anual.

3. Aos preços mencionados no n.º 1 acrescer-se-á um valor adicional para portes de correio por via normal das três séries, para todo o ano, no valor de Kz: 95 975,00 que poderá sofrer eventuais alterações em função da flutuação das taxas a praticar pela Empresa Nacional de Correios de Angola, E. P. no ano de 2011. Os clientes que optarem pela recepção

dos Diários da República através do correio deverão indicar o seu endereço completo, incluindo a Caixa Postal, a fim de se evitarem atrasos na sua entrega, devolução ou extravio.

*Observações:*

- estes preços poderão ser alterados se houver uma desvalorização da moeda nacional, numa proporção superior à base que determinou o seu cálculo ou outros factores que afectem consideravelmente a nossa estrutura de custos;*
- as assinaturas que forem feitas depois de 15 de Dezembro de 2011 sofrerão um acréscimo de uma taxa correspondente a 15%;*
- aos organismos do Estado que não regularizem os seus pagamentos até 15 de Dezembro do ano em curso não lhes serão concedidas a crédito as assinaturas do Diário da República, para o ano de 2011.*

**SUMÁRIO****Presidente da República****Decreto presidencial n.º 233/10:**

Aprova os Planos de acção das Empresas Públicas do Sector da Comunicação Social, Agência de Notícias Angola Press, ANGOP-E. P., Edições Novembro, E. P., Radiodifusão Nacional de Angola, RNA-E. P. e da Televisão Pública de Angola, TPA-E. P.

**Decreto presidencial n.º 234/10:**

Exonera Eduardo de Almeida Ferreira Martins, do cargo de Director do Serviço de Migração e Estrangeiros.

**Decreto presidencial n.º 235/10:**

Nomeia António Egídio de Sousa Santos, para o cargo de Chefe de Estado Maior General-Adjunto para Área de Educação Patriótica e Jorge Barros «N'Guto», para o cargo de Chefe de Estado Maior General-Adjunto para Área Operacional e de Desenvolvimento.

## PRESIDENTE DA REPÚBLICA

### Decreto presidencial n.º 233/10 de 12 de Outubro

Considerando que os estatutos das empresas públicas do Sector da Comunicação Social, Agência de Notícias Angola Press, ANGOP-E. P., Edições Novembro, E.P., Radiodifusão Nacional de Angola, RNA-E. P. e a Televisão Pública de Angola, TPA-E. P., foram já aprovados por Decretos Presidenciais;

Convindo definir orientações para a reestruturação daquelas empresas públicas;

O Presidente da República decreta, nos termos da alínea d) do artigo 120.º e do n.º 1 do artigo 125.º, ambos da Constituição da República de Angola, o seguinte:

Artigo 1.º — São aprovados os Planos de Acção das Empresas Públicas do Sector da Comunicação Social, Agência de Notícias Angola Press, ANGOP-E. P., Edições Novembro, E. P., Radiodifusão Nacional de Angola, RNA-E. P. e da Televisão Pública de Angola, TPA-E. P., anexos ao presente diploma e que dele são parte integrante.

Art. 2.º — As dúvidas e omissões que resultarem da interpretação e aplicação do presente diploma resolvidas pelo Presidente da República.

Art. 3.º — É revogada toda a legislação que contarie o disposto no presente diploma.

Art. 4.º — O presente Decreto Presidencial entra em vigor na data da sua publicação.

Apreciado em Conselho de Ministros, em Luanda, aos 2 de Agosto de 2010.

Publique-se.

Luanda, aos 30 de Setembro de 2010.

O Presidente da República, JOSÉ EDUARDO DOS SANTOS.

## ÍNDICE

Análise estratégica.  
Estratégia e plano de acção.  
Recursos necessários.  
Cronograma.

### Visão:

Assegurar o serviço público de radiodifusão, de acordo com a lei e os regulamentos aplicáveis, baseado em critérios de pluralidade da informação noticiosa e de programação variada e abrangente, correspondente às necessidades e interesses dos diferentes públicos.

### Missão:

1. Assegurar uma programação de referência, qualitativamente exigente e promotora da valorização cultural e educacional dos cidadãos.

2. Desenhar a sua programação de modo a facilitar o acesso ao conhecimento e saberes e ao desenvolvimento do sentido crítico do público.

3. Atender na sua programação, à diversidade cultural e aos diferentes estratos sociais da população que serve.

4. Transmitir programas noutras línguas nacionais, para além da língua portuguesa.

5. Assegurar a possibilidade de expressão e confronto das diversas correntes de opinião de natureza política, religiosa e cultural.

6. Assegurar a acessibilidade dos cidadãos residentes no território nacional aos serviços de programas por si difundidos.

7. Assegurar a adopção de tecnologia, técnicas e equipamentos que proporcionem a melhoria da qualidade e eficiência do serviço público de radiodifusão.

8. Promover a assimilação dos princípios, valores e direitos constitucionais vigentes, reforçando o exercício informado da cidadania e os laços de solidariedade social.

9. Ceder tempo de antena à administração pública, com vista à divulgação de informação de interesse geral.

### Factores críticos de sucesso:

1. Tecnologias, técnicas e equipamentos ao melhor estado da arte.

2. Delegações e/ou parcerias nos principais centros nacionais e países estratégicos para a política externa de Angola.

3. Programação e informação de qualidade, diversificada e criteriosa.

4. Elevada qualificação do pessoal e formação profissional contínua.

5. Sensibilidade ao conceito de serviço público.

#### Valores:

Velar pelo interesse público.

Clareza, rigor, isenção e pluralidade na informação transmitida.

Orientação para os custos.

Elevada qualificação do pessoal e formação contínua.

Cultivar o trabalho de equipa e a disciplina organizacional.

### ANÁLISE ESTRATÉGICA

| Oportunidades   | Ameaças  |
|---|--|
| Desenvolvimento constante de novas tecnologias de informação e comunicação (internet, redes sociais, telefonia móvel, digitalização, etc.), permitem alargar o âmbito de serviços da Radiodifusão Nacional de Angola, RNA-E.P.. | Pressão para a entrada ou abrangência nacional de concorrentes privados de radiodifusão. |
| Tendência para o crescimento do mercado de publicidade angolano, ainda muito incipiente.  | Concorrência privada actual já bastante agressiva.                                       |
| O crescimento dos grandes grupos angolanos e a chegada a Angola de grandes grupos internacionais potenciam as oportunidades de publicidade em alguns canais da Radiodifusão Nacional de Angola, RNA-E. P.                       | Crise económica e financeira mundial limita capacidade de subsídio dos Estados.          |
| Tendência para o crescimento significativo da economia angolana.  |  |
| Investimento de modernização das Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC) programados ou em curso pelo Executivo de Angola.  |  |

| Debilidades   | Forças  |
|---|---|
| Ausência relevante de cultura empresarial e de profissionalismo na gestão.  | Curva de experiência considerável da empresa em termos operacionais (a radiodifusão tem grandes tradições em Angola).   |
| Organização interna muito fragmentada e, mesmo, caótica.  | Existência de profissionais experimentados, capazes de enquadrarem recrutamentos de pessoal mais jovem.   |
| Excesso evidente de pessoal e recrutamentos efectuados baseados em critérios «familiares».  | Cobertura razoável dos principais centros populacionais do País mas com falhas em trajectos entre cidades.  |
| Fortes dependência da empresa de subsídio estatal, para exploração e investimentos.   | Necessidade estratégica do País em manter radiodifusão de serviço público.  |
| Insuficiência de instrumentos profissionais de gestão e muito fraca qualidade da contabilidade e prestação de contas (quase inexistente) e com irregularidades reportadas pela Comissão Executiva actual. | Existência de um Estudo elaborado por consultora internacional para a reestruturação da Televisão Pública de Angola, TPA-E. P. e Radiodifusão Nacional de Angola, RNA-E. P. |
| Desequilíbrio financeiro da empresa com passivo financeiro e a fornecedores elevado (parte dele ainda não contabilizado).   |   |
| Obsolescência dos sistemas e tecnologias de informação (áreas de suporte).  |   |
| Incoerência estratégica na realização de investimentos.   |   |
| Falhas graves de manutenção de equipamentos e instalações.  |   |
| Ausência de uma gestão estratégica dos recursos humanos e de formação profissional estruturada de acordo com a estratégia da empresa.   |   |
| Ausência de sinergias com outras empresas do Sector Empresarial Público (SEP) da comunicação social (correspondentes, instalações, serviços partilhados, etc.).   |   |
| Necessidade de investimentos significativos para a modernização tecnológica e outros da empresa.  |   |

## ANÁLISE MATRIZ SWOT — ESTRATÉGIAS TIPO

|               | Forças  | Debilidades   |
|---------------|---|---|
| Oportunidades | <p>Reabilitar e, nalguns casos, construir infra-estruturas e reforçar a capacidade energética, visando essencialmente levar o sinal de rádio a todo o País, com menores custos.</p> <p>Clarificar os objectivos de serviço público e, em consequência, as regras de subsídio da Radiodifusão Nacional de Angola, RNA-E. P., tendo em atenção a diversidade de canais (alguns deles especializados que devem obter receitas próprias suficientes).</p> <p>Analisar, avaliar e debater pormenorizadamente o estudo dos consultores internacionais sobre a reestruturação da Televisão Pública de Angola, TPA-E. P. e Radiodifusão Nacional de Angola, RNA-E. P. e tomar decisões.</p> | <p>Reorganizar a empresa, profissionalizando a sua gestão, incluindo a adopção de instrumentos de gestão modernos e com informação relevante e atempada.</p> <p>Refazer a contabilidade da empresa desde 2007, de modo a conhecer-se a sua realidade patrimonial e financeira.</p> <p>Elaborar um levantamento exaustivo do património existente.</p> <p>Auditar as contas da empresa.</p> <p>Introduzir na empresa uma gestão estratégica de recursos humanos, baseada na avaliação de competências, na promoção de talentos na formação profissional estruturada.</p> |
| Ameaças       | <p>Criar estruturas de marketing/comercial para obter a autosuficiência financeira em alguns canais especializados.</p> <p>Maximizar receitas e potenciar a geração de novos negócios.</p> <p>Procurar sinergias com as outras empresas do Sector Empresarial Público (SEP) da comunicação social, nomeadamente, a Televisão Pública de Angola, TPA-E. P.</p> <p>Avaliar possibilidade de a rede de transmissão ser vendida e operada pelas empresas Telecom.</p>   | <p>Reestruturar profundamente o Quadro de Pessoal da empresa.</p> <p>Apresentar um plano de saneamento financeiro da empresa.</p> <p>Elaborar um contrato-programa com o Estado para apoio ao desenvolvimento da empresa em troca de compromissos da sua Administração no seu cumprimento.</p>  |

## ESTRATÉGIA E PLANO DE ACÇÃO

| Directrizes estratégicas  | Plano de acção  |
|---|---|
| <p>Definir a Missão da Radiodifusão Nacional de Angola, RNA-E. P. e, em consequência, reestruturar profundamente a empresa.</p> | <p>Clarificar os objectivos de serviço público e o consequente modelo de exploração da Radiodifusão Nacional de Angola, RNA-E. P., distinguindo entre canais generalistas de serviço público e canais especializados de cariz comercial.</p> <p>Analisar, avaliar e decidir sobre o programa de refundação da Radiodifusão Nacional de Angola, RNA-E. P./ Televisão Pública de Angola, TPA-E. P. (criando serviços partilhados), e elaborar cronograma de implementação de acordo com as decisões tomadas.</p> <p>Elaborar o Plano Estratégico da empresa a três anos, tendo em conta as conclusões sobre o estudo dos consultores internacionais.</p> <p>Elaborar o Plano de Negócios da empresa a cinco anos, em conformidade.</p> <p>Reprogramar o programa de investimentos da Radiodifusão Nacional de Angola, RNA-E. P. à luz das decisões anteriores.</p> <p>Avaliar oportunidades de outsourcing de actividades de suporte, à luz da refundação Radiodifusão Nacional de Angola, RNA-E. P./Televisão Pública de Angola, TPA-E. P.</p> |

| Directrizes estratégicas   | Plano de acção   |
|--|--|
| <p>Profissionalizar a gestão da Radiodifusão Nacional de Angola, RNA-E. P. a todos os níveis, adoptando sistemas de gestão ao melhor estado da arte internacional.</p> | <p>Reorganizar a empresa de acordo com a estratégia adoptada, elaborando o consequente Manual de Organização e Manual de Procedimentos.</p> <p>Desenvolver a contabilidade analítica da empresa de modo a permitir apurar resultados e indicadores de gestão por canal/negócio/actividade e por delegações.</p> <p>Desenhar e implementar um sistema de Informação de Gestão (SIG) mensal com indicadores (financeiros, operacionais, comerciais), relativos a todas as actividades, departamentos e delegações da empresa.</p> <p>Criar na empresa um Centro de Avaliação de Competências (<i>Skill Assessment</i>) do pessoal e desenhar um Sistema de Avaliação de Desempenho (SAD).</p> <p>Elaborar um plano de Formação para o pessoal da empresa, coerente com os resultados da Avaliação de Competências.</p> <p>Reestruturar profundamente o Quadro de Pessoal da empresa, em coerência com a Estratégia e Organização adoptadas e as competências requeridas.</p> |
| <p>Elaborar e implementar um Programa de Melhoria de Rentabilidade.</p>  | <p>Apresentar uma proposta de saneamento financeiro da empresa em colaboração com os Ministérios competentes.</p> <p>Apresentar, a prazo imediato, um programa de redução de custos e de melhoria de receitas próprias.</p> <p>Apresentar um Plano de <i>Marketing</i> / Plano de Acção Comercial para aumento sustentado das receitas próprias e diminuição significativa da subsídio do Estado.</p> <p>Apresentar um novo Contrato-Programa definitivo, em Março de 2011, contemplando as decisões aprovadas em todas as áreas constantes deste plano estratégico intercalar.</p>  |

| Recursos necessários  | Investimentos/<br>/custos (USD) |
|---|---------------------------------|
| <b>Recursos de consultoria externa:</b>   |                                 |
| 1. Apoio à reflexão sobre o estudo existente (Radiodifusão Nacional de Angola, RNA - E.P. / Televisão Pública de Angola, TPA-E. P.) | 400 000,00                      |
| 2. Plano Estratégico + Plano de Negócios .....  | 100 000,00                      |
| 3. Manual de Organização e Manual de Procedimentos .....  | 150 000,00                      |
| 4. Plano de Marketing + Plano de Acção Comercial .....  | 100 000,00                      |
| 5. Sistema de Informação de Gestão + Contabilidade Analítica .....  | 120 000,00                      |
| 6. Criação do Centro de Avaliação de Competências ( <i>Skill Assessment</i> ) + Plano de Formação Profissional .....                | 200 000,00                      |
| 7. Sistema de Avaliação de Desempenho .....   | 90 000,00                       |
| <b>Total .....</b>  | <b>1 160 000,00</b>             |

## Cronograma

| Cronograma de Acções |   | Meses |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   | Responsável |                                  |  |
|----------------------|---|-------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|-------------|----------------------------------|--|
|                      |   | A     | S | O | N | D | J | F | M | A | M | J | J | Impacto     | Responsável                      |  |
| 10                   | Clarificar objectivos e serviço público Radiodifusão Nacional de Angola, RNA-E. P. e Modelo de exploração exploração Radiodifusão Nacional de Angola, RNA-E. P. |       |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |             | Programação Investimentos        |  |
| 11                   | Iniciar a implementação do Programa de Refundação Televisão Pública de Angola, TPA-E. P. / Radiodifusão Nacional de Angola, RNA-E. P.                           |       |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |             | Rentabilidade Finanças           |  |
| 12                   | Elaborar Plano Estratégico (3 anos)   |       |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |             | Processo Tomada de Decisões      |  |
| 13                   | Elaborar Plano de Negócios (5 anos)   |       |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |             | Processo Tomada de Decisões      |  |
| 14                   | Reprogramar investimentos previstos   |       |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |             | Rentabilidade Finanças           |  |
| 15                   | Novo Programa de Investimentos  |       |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |             | Rentabilidade Finanças           |  |
| 20                   | Avaliar oportunidades de outsourcing (Actividades de suporte)   |       |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |             | Rentabilidade Custos fixos       |  |
| 21                   | Manual de Organização + Manual de Procedimentos   |       |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |             | Funcionamento Produtividade      |  |
| 22                   | Desenvolver Contabilidade Analítica   |       |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |             | Processo Tomada de Decisões      |  |
| 23                   | Desenvolver Sistema de Informação de Gestão (Controlo de Gestão)  |       |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |             | Controlo Decisões                |  |
| 24                   | Crear Centro de Avaliação de Competências (Skill Assessment)  |       |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |             | Motivação Produtividade          |  |
| 25                   | Plano de Formação   |       |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |             | Conhecimento Capacidades         |  |
| 30                   | Reestruturar Quadro de Pessoal da empresa (Programa de Refundação Radiodifusão Nacional de Angola, RNA-E. P./Televisão Pública de Angola, TPA-E. P.)            |       |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |             | Custos fixos Rentabilidade       |  |
| 31                   | Programa de Saneamento Financeiro   |       |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |             | Custos financeiros Rentabilidade |  |
| 32                   | Programa imediato de redução de custos e de aumento de receitas próprias  |       |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |             | Menos custos Mais receitas       |  |
| 33                   | Plano de marketing / Plano de Acção Comercial   |       |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |             | Mais receitas Menos subsídios    |  |
| 33                   | Apresentar Contrato-Programa definitivo (duração do mandato)  |       |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |             | Estabilidade Profissionalização  |  |

**ÍNDICE**

Análise estratégica.  
Estratégia e plano de acção.  
Recursos necessários.  
Cronograma.

**Visão:**

Assegurar o serviço público de radiodifusão, de acordo com a lei e os regulamentos aplicáveis, baseado em critérios de pluralidade da informação noticiosa e de programação variada e abrangente, correspondente às necessidades e interesses dos diferentes públicos.

**Missão:**

1. Assegurar uma programação de referência, qualitativamente exigente e promotora da valorização cultural e educacional dos cidadãos.
2. Desenhar a sua programação de modo a facilitar o acesso ao conhecimento e saberes e ao desenvolvimento do sentido crítico do público.
3. Atender na sua programação, à diversidade cultural e aos diferentes estratos sociais da população que serve.
4. Transmitir programas noutras línguas nacionais, para além da língua portuguesa.
5. Assegurar a possibilidade de expressão e conforto das diversas correntes de opinião de natureza política, religiosa e cultural.
6. Assegurar a acessibilidade dos cidadãos residentes no território nacional aos serviços de programas por si difundidos.

7. Assegurar a adopção de tecnologia, técnicas e equipamentos que proporcionem a melhoria da qualidade de eficiência do serviço público de radiodifusão.

8. Promover a assimilação dos princípios, valores e direitos constitucionais vigentes, reforçando o exercício informado da cidadania e os laços de solidariedade social.

9. Ceder tempo de antena à administração pública, com vista à divulgação de informação de interesse geral.

**Factores críticos de sucesso:**

1. Tecnologias, técnicas e equipamentos ao melhor estado da arte.
2. Delegações e/ou parcerias nos principais centros nacionais e países estratégicos para a política externa de Angola.
3. Programação e informação de qualidade, diversificada e criteriosa.
4. Elevada qualificação do pessoal e formação profissional contínua.
5. Sensibilidade ao conceito de serviço público.

**Valores:**

Velar pelo interesse público.  
Clareza, rigor, isenção e pluralidade na informação transmitida.  
Orientação para os custos.  
Elevada qualificação do pessoal e formação contínua.  
Cultivar o trabalho de equipa e a disciplina organizacional.

**ANÁLISE ESTRATÉGICA**

| Oportunidades   | Ameaças  |
|---|--|
| Desenvolvimento constante de novas tecnologias de informação e comunicação (internet, redes sociais, telefonia móvel, digitalização, etc.), permitem alargar o âmbito de serviços da Radiodifusão Nacional de Angola, RNA-E. P. | Pressão para a entrada ou abrangência nacional de concorrentes privados de radiodifusão. |
| Tendência para o crescimento do mercado de publicidade angolano, ainda muito incipiente.  | Concorrência privada actual já bastante agressiva.                                       |
| O crescimento dos grandes grupos angolanos e a chegada a Angola de grandes grupos internacionais potenciam as oportunidades de publicidade em alguns canais da Radiodifusão Nacional de Angola, RNA-E. P.                       | Crise económica e financeira mundial limita capacidade de subsídio dos Estados.          |
| Tendência para o crescimento significativo da economia angolana.  |  |
| Investimento de modernização das Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC) programados ou em curso pelo Executivo de Angola.  |  |

| Debilidades  | Forças   |
|--|--|
| <p>Ausência relevante de cultura empresarial e de profissionalismo na gestão.</p> <p>Organização interna muito fragmentada e, mesmo, caótica.</p> <p>Excesso evidente de pessoal e recrutamentos efectuados baseados em critérios «familiares».</p> <p>Fortes dependência da empresa de subsídio estatal, para exploração e investimentos.</p> <p>Insuficiência de instrumentos profissionais de gestão e muito fraca qualidade da contabilidade e prestação de contas (quase inexistente) e com irregularidades reportadas pela Comissão Executiva actual.</p> <p>Desequilíbrio financeiro da empresa com passivo financeiro e a fornecedores elevado (parte dele ainda não contabilizado).</p> <p>Obsolescência dos sistemas e tecnologias de informação (áreas de suporte).</p> <p>Incoerência estratégica na realização de investimentos.</p> <p>Falhas graves de manutenção de equipamentos e instalações.</p> <p>Ausência de uma gestão estratégica dos recursos humanos e de formação profissional estruturada de acordo com a estratégia da empresa.</p> <p>Ausência de sinergias com outras empresas do Sector empresarial Público (SEP) da comunicação social (correspondentes, instalações, serviços partilhados, etc.).</p> <p>Necessidade de investimentos significativos para a modernização tecnológica e outros, da empresa.</p> | <p>Curva de experiência considerável da empresa em termos operacionais (a radiodifusão tem grandes tradições em Angola).</p> <p>Existência de profissionais experimentados, capazes de enquadrarem recrutamentos de pessoal mais jovem.</p> <p>Cobertura razoável dos principais centros populacionais do País mas com falhas em trajectos entre cidades.</p> <p>Necessidade estratégica do País em manter radiodifusão de serviço público.</p> <p>Existência de um Estudo elaborado por consultora internacional para a reestruturação da Televisão Pública de Angola, TPA-E. P. e Radiodifusão Nacional de Angola, RNA-E. P.</p> |

### ANÁLISE MATRIZ SWOT — ESTRATÉGIAS TIPO

|               | Forças   | Debilidades  |
|---------------|--|--|
| Oportunidades | <p>Reabilitar e, nalguns casos, construir infra-estruturas e reforçar a capacidade energética, visando essencialmente levar o sinal de rádio a todo o País, com menores custos.</p> <p>Clarificar os objectivos de serviço público e, em consequência, as regras de subsídio da Radiodifusão Nacional de Angola, RNA- E. P., tendo em atenção a diversidade de canais (alguns deles especializados que devem obter receitas próprias suficientes).</p> <p>Analisar, avaliar e debater pormenorizadamente o estudo dos consultores internacionais sobre a reestruturação da Televisão Pública de Angola, TPA-E. P. e Radiodifusão Nacional de Angola, RNA-E. P. e tomar decisões.</p> | <p>Reorganizar a empresa, profissionalizando a sua gestão, incluindo a adopção de instrumentos de gestão modernos e com informação relevante e atempada.</p> <p>Refazer a contabilidade da empresa desde 2007, de modo a conhecer-se a sua realidade patrimonial e financeira.</p> <p>Elaborar um levantamento exaustivo do património existente.</p> <p>Auditar as contas da empresa.</p> <p>Introduzir na empresa uma gestão estratégica de recursos humanos, baseada na avaliação de competências, na promoção de talentos, na formação profissional estruturada.</p> |
| Ameaças       | <p>Criar estruturas de marketing/comercial para obter a autosuficiência financeira em alguns canais especializados.</p> <p>Maximizar receitas e potenciar a geração de novos negócios.</p> <p>Procurar sinergias com as outras empresas do Sector Empresarial Público (SEP) da comunicação social, nomeadamente, a Televisão Pública de Angola, TPA-E. P.</p> <p>Avaliar possibilidade de a rede de transmissão ser vendida e operada pelas empresas Telecom.</p>  | <p>Reestruturar profundamente o Quadro de Pessoal da empresa.</p> <p>Apresentar um plano de saneamento financeiro da empresa.</p> <p>Elaborar um contrato-programa com o Estado para apoio ao desenvolvimento da empresa em troca de compromissos da sua Administração no seu cumprimento.</p>   |



## ESTRATÉGIA E PLANO DE ACÇÃO

| Directrizes estratégicas  | Plano de acção   |
|---|--|
| Definir a Missão da Radiodifusão Nacional de Angola, RNA-E. P. e, em consequência, reestruturar profundamente a empresa.  | <p>Clarificar os objectivos de serviço público e o consequente modelo de exploração da Radiodifusão Nacional de Angola, RNA-E. P., distinguindo entre canais generalistas de serviço público e canais especializados de cariz comercial.</p> <p>Analisar, avaliar e decidir sobre o programa de refundação da Radiodifusão Nacional de Angola, RNA-E. P./ Televisão Pública de Angola, TPA-E. P. (criando serviços partilhados), e elaborar cronograma de implementação de acordo com as decisões tomadas.</p> <p>Elaborar o Plano Estratégico da empresa a 3 anos, tendo em conta as conclusões sobre o estudo dos consultores internacionais.</p> <p>Elaborar o Plano de Negócios da empresa a 5 anos, em conformidade.</p> <p>Reprogramar o programa de investimentos da Radiodifusão Nacional de Angola, RNA-E. P. à luz das decisões anteriores.</p> <p>Avaliar oportunidades de outsourcing de actividades de suporte, à luz da refundação Radiodifusão Nacional de Angola, RNA-E. P./Televisão Pública de Angola, TPA-E. P.</p> |
| Profissionalizar a gestão da Radiodifusão Nacional de Angola, RNA-E. P. a todos os níveis, adoptando sistemas de gestão ao melhor estado da arte internacional. | <p>Reorganizar a empresa de acordo com a estratégia adoptada, elaborando o consequente Manual de Organização e Manual de Procedimentos.</p> <p>Desenvolver a contabilidade analítica da empresa de modo a permitir apurar resultados e indicadores de gestão por canal/negócio/actividade e por delegações.</p> <p>Desenhar e implementar um Sistema de Informação de Gestão (SIG) mensal com indicadores (financeiros, operacionais, comerciais), relativos a todas as actividades, departamentos e delegações da empresa.</p> <p>Criar na empresa um Centro de Avaliação de Competências (<i>Skill Assessment</i>) do pessoal e desenhar um Sistema de Avaliação de Desempenho (SAD).</p> <p>Elaborar um plano de Formação para o pessoal da empresa, coerente com os resultados da Avaliação de Competências.</p> <p>Reestruturar profundamente o Quadro de Pessoal da empresa, em coerência com a Estratégia e Organização adoptadas e as competências requeridas.</p>   |
| Elaborar e implementar um Programa de Melhoria de Rentabilidade.  | <p>Apresentar uma proposta de saneamento financeiro da empresa em colaboração com os Ministérios competentes.</p> <p>Apresentar, a prazo imediato, um programa de redução de custos e de melhoria de receitas próprias.</p> <p>Apresentar um Plano de Marketing/Plano de Acção Comercial para aumento sustentado das receitas próprias e diminuição significativa da subsidiação do Estado.</p> <p>Apresentar um novo Contrato-Programa definitivo, em Março de 2011, contemplando as decisões aprovadas em todas as áreas constantes deste plano estratégico intercalar.</p>  |

## RECURSOS NECESSÁRIOS

| Recursos necessários   | Investimentos/<br>/custos (USD) |
|--|---------------------------------|
| <b>Recursos de consultoria externa:</b>  |                                 |
| 1. Apoio à reflexão sobre o estudo existente (Radiodifusão Nacional de Angola, RNA - E.P./ Televisão Pública de Angola, TPA-E. P.) | 400 000,00                      |
| 2. Plano Estratégico + Plano de Negócios   | 100 000,00                      |
| 3. Manual de Organização e Manual de Procedimentos   | 150 000,00                      |
| 4. Plano de Marketing + Plano de Acção Comercial   | 100 000,00                      |
| 5. Sistema de Informação de Gestão + Contabilidade Analítica   | 120 000,00                      |
| 6. Criação do Centro de Avaliação de Competências ( <i>Skill Assessment</i> ) + Plano de Formação Profissional                     | 200 000,00                      |
| 7. Sistema de Avaliação de Desempenho  | 90 000,00                       |
| <b>Total</b>   | <b>1 160 000,00</b>             |

## Cronograma

| Cronograma de Acções |  | Meses |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   | Responsável                     |             |
|----------------------|--|-------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---------------------------------|-------------|
|                      |  | A     | S | O | N | D | J | F | M | A | M | J | J | Impacto                         | Responsável |
| 10                   | Clarificar objectivos e serviço público Radiodifusão Nacional de Angola, RNA-E. P. e o Modelo de exploração Radiodifusão Nacional de Angola, RNA-E. P. |       |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   | Programação Investimentos       |             |
| 11                   | Iniciar a implementação do Programa de Refundação Televisão Pública de Angola, TPA-E. P. / Radiodifusão Nacional de Angola, RNA-E. P.                  |       |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   | Renabilidade Finanças           |             |
| 12                   | Elaborar Plano Estratégico (3 anos)  |       |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   | Processo Tomada de Decisões     |             |
| 13                   | Elaborar Plano de Negócios (5 anos)  |       |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   | Processo Tomada de Decisões     |             |
| 14                   | Reprogramar investimentos previstos Novo Programa de Investimentos   |       |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   | Renabilidade Finanças           |             |
| 15                   | Avaliar oportunidades de outsourcing (Actividades de suporte)  |       |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   | Renabilidade Custos fixos       |             |
| 20                   | Manual de Organização + Manual de Procedimentos  |       |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   | Funcionamento Produtividade     |             |
| 21                   | Desenvolver Contabilidade Analítica  |       |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   | Processo Tomada de Decisões     |             |
| 22                   | Desenvolver Sistema de Informação de Gestão (Controlo de Gestão)   |       |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   | Controlo Decisões               |             |
| 23                   | Criar Centro de Avaliação de Competências (Skill Assessment)   |       |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   | Motivação Produtividade         |             |
| 24                   | Plano de Formação  |       |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   | Conhecimento Capacidades        |             |
| 25                   | Reestruturar Quadro de Pessoal da empresa (Programa de Refundação Radiodifusão Nacional de Angola, RNA-E. P./Televisão Pública de Angola, TPA-E. P.)   |       |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   | Custos fixos Renabilidade       |             |
| 30                   | Programa de Saneamento Financeiro  |       |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   | Custos financeiros Renabilidade |             |
| 31                   | Programa imediato de redução de custos e de aumento de receitas próprias   |       |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   | Menos custos Mais receitas      |             |
| 32                   | Plano de marketing / Plano de Acção Comercial  |       |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   | Mais receitas Menos subsídios   |             |
| 33                   | Apresentar Contrato-Programa definitivo (duração do mandato)   |       |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   | Estabilidade Profissionalização |             |

## ÍNDICE

Análise estratégica.  
Estratégia e plano de acção.  
Recursos necessários.  
Cronograma.

### Visão:

Assegurar o serviço público de televisão, de acordo com a lei e os regulamentos aplicáveis, baseado em critérios de pluralidade da informação noticiosa e de programação variada e abrangente, correspondente às necessidades e interesses dos diferentes públicos.

### Missão:

1. Assegurar uma programação de referência, qualitativamente exigente e promotora da valorização cultural e educacional dos cidadãos.

2. Desenhar a sua programação de modo a facilitar o acesso ao conhecimento e saberes e ao desenvolvimento do sentido crítico do público.

3. Atender na sua programação, à diversidade cultural e aos diferentes estratos sociais da população que serve.

4. Assegurar a possibilidade de expressão e confronto das diversas correntes de opinião de natureza política, religiosa e cultural.

5. Assegurar a acessibilidade dos cidadãos residentes no território nacional aos serviços de programas por si difundidos e emitir programas para os angolanos residentes no estrangeiro e cidadãos de outros países de Língua Portuguesa.

6. Assegurar a adopção de tecnologia, técnicas e equipamentos que proporcionem a melhoria da qualidade de eficiência do serviço público de Televisão.

7. Promover a assimilação dos princípios, valores e direitos constitucionais vigentes, reforçando o exercício informado da cidadania e os laços de solidariedade social.

8. Promover a produção nacional de material televisivo e outro audiovisual.

9. Ceder tempo de antena à administração pública, com vista à divulgação de informação de interesse geral.

### Factores críticos de sucesso:

1. Tecnologias, técnicas e equipamentos ao melhor estado da arte.

2. Delegações e/ou parcerias nos principais centros nacionais e países estratégicos para a política externa de Angola.

3. Programação e informação de qualidade, diversificada e criteriosa.

4. Elevada qualificação do pessoal e formação profissional contínua.

5. Sensibilidade ao conceito de serviço público.

### Valores:

Velar pelo interesse público.

Clareza, rigor, isenção e pluralidade na informação transmitida.

Orientação para os custos.

Elevada qualificação do pessoal e formação contínua.

Cultivar o trabalho de equipa e a disciplina organizacional.

## ANÁLISE ESTRATÉGICA

| Oportunidades  | Ameaças  |
|--|--|
| Desevolvimento constante de novas tecnologias de informação e comunicação (internet, redes sociais, telefonia móvel, digitalização, etc.), permitem alargar o âmbito de serviços da Televisão Pública de Angola, TPA-E. P. | Concorrência privada de Televisão muito agressiva e em crescimento.                |
| Espaço para a criação de canais de televisão especializados, de sinal aberto.  | Possibilidade de introdução de Televisão de Alta Definição no cabo e/ou satélite.  |
| Tendência para o crescimento do mercado de publicidade angolano, ainda muito incipiente.   | Pouco desenvolvimento da indústria nacional de conteúdos.                          |
| O crescimento e tendência para a internacionalização dos grandes grupos angolanos potenciam as oportunidades de publicidade na Televisão Pública de Angola, TPA-E. P. Internacional.                                       | Crise económica e financeira mundial limita capacidade de subsidiação dos Estados. |
| Tendência para o crescimento significativo da economia angolana.   |  |
| Investimentos de modernização das Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC) programados ou em curso pelo Executivo de Angola.  |  |

| Debilidades  | Forças  |
|--|---|
| <p>Ausência de cultura empresarial e de profissionalismo na gestão.</p> <p>Organização interna muito fragmentada e, mesmo, caótica.</p> <p>Excesso evidente de pessoal nas áreas de suporte e debilidades de pessoal nas áreas operacionais.</p> <p>Fortes dependência da empresa de subsídio estatal, para exploração e investimentos.</p> <p>Insuficiência de instrumentos profissionais de gestão e de qualidade da contabilidade e prestação de contas.</p> <p>Desequilíbrio financeiro da empresa com passivo financeiro e a fornecedores elevado.</p> <p>Obsolescência dos sistemas e tecnologias de informação impossibilidade de ligação entre eles (áreas de suporte).</p> <p>Incongruência nos investimentos realizados quanto a tecnologias de produção e de distribuição (por vezes, incompatibilidade entre soluções).</p> <p>Ausência de uma gestão estratégica dos recursos humanos e de formação profissional estruturada de acordo com a estratégia da empresa.</p> <p>Ausência de sinergias com outras empresas do Sector Empresarial Público (SEP) da comunicação social (correspondentes, instalações, serviços partilhados, etc.).</p> <p>Necessidade de investimentos significativos para a modernização tecnológica e outros, da empresa.</p> | <p>Curva de experiência considerável da empresa em termos operacionais.</p> <p>Existência de profissionais experimentados, capazes de enquadrarem recrutamentos de pessoal mais jovem.</p> <p>Cobertura razoável dos principais centros populacionais do País.</p> <p>Necessidade estratégica do País em manter uma estação de Televisão de serviço público.</p> <p>Existência da Televisão Pública de Angola, TPA-E. P. Internacional.</p> <p>Centro de Produção de Televisão da Camama é uma mais-valia em termos de infra-estrutura mas pode ser um sorvedouro financeiro incontrolável da Televisão Pública de Angola, TPA-E. P.</p> <p>Existência de um Estudo elaborado por consultora internacional para a reestruturação da Televisão Pública de Angola, TPA-E. P. e Radiodifusão Nacional de Angola, RNA-E. P.</p> |

### ANÁLISE MATRIZ SWOT — ESTRATÉGIAS TIPO

|                      | Forças  | Debilidades  |
|----------------------|---|--|
| <b>Oportunidades</b> | <p>Actualizar tecnologicamente a empresa visando prestar um serviço de maior qualidade, com menores custos.</p> <p>Clarificar os objectivos de serviço público e, em consequência, as regras de subsídio da Televisão Pública de Angola, TPA-E. P.</p> <p>Definir grelhas de programação alinhadas.</p> <p>Estudar o modelo de negócio do Centro de Produção de Televisão da Camama, de modo a contribuir para o aumento de produção de conteúdos nacionais, sem afundamento financeiro da Televisão Pública de Angola, TPA-E.P. (sociedade independente, entre o Estado/Televisão e produtores internacionais).</p>  | <p>Reorganizar a empresa, profissionalizando a sua gestão, incluindo a adopção de instrumentos de gestão modernos e com informação relevante e atempada.</p> <p>Elaborar plano, programas e acções para o aumento das receitas próprias em percentagem significativa.</p> <p>Introduzir na empresa uma gestão estratégica de recursos humanos, baseada na avaliação de competências, na promoção de talentos e na formação profissional estruturada.</p>   |
| <b>Ameaças</b>       | <p>Avaliar a oportunidade de criar novos canais especializados (informação, desporto, etc.).</p> <p>Integrar a empresa Televisão Comercial (TVC) (empresa comercial participada da Televisão Pública de Angola, TPA-E. P.) na estrutura de marketing/comercial da Televisão Pública de Angola, TPA-E. P.</p> <p>Maximizar receitas e potenciar a geração de novos negócios.</p> <p>Procurar sinergias com as outras empresas do Sector Empresarial Público (SEP) da comunicação social.</p> <p>Avaliar possibilidade de a rede de transmissão ser vendida e operada pelas empresas Telecom.</p> <p>Analisar, avaliar e debater pormenorizadamente o estudo dos consultores internacionais sobre a reestruturação da Televisão Pública de Angola, TPA-E. P. e da Radiodifusão Nacional de Angola, RNA-E.P. e tomar decisões.</p> | <p>Apresentar um plano de saneamento financeiro da empresa.</p> <p>Elaborar um levantamento exaustivo do equipamento existente, incluindo redes de transmissão, das suas características técnicas, incompatibilidades tecnológicas e apresentar um programa integrado de investimentos, solucionando os problemas existentes e adequando-o à estratégia e definição de serviço público.</p> <p>Reestruturar profundamente o Quadro de Pessoal da empresa.</p> <p>Elaborar um contrato-programa com o Estado para apoio ao desenvolvimento da empresa em troca de compromissos da sua Administração no seu cumprimento.</p> |

## ESTRATÉGIA E PLANO DE ACÇÃO

| Directrizes estratégicas  | Plano de acção  |
|---|---|
| Definir a Missão da Televisão Pública de Angola, TPA-E.P. e, em consequência, reestruturar profundamente a empresa. | <p>Clarificar os objectivos de serviço público e o consequente modelo de exploração da Televisão Pública de Angola, TPA-E. P.</p> <p>Analisar, avaliar e iniciar a implementação do programa de refundação da Televisão Pública de Angola, TPA-E. P./Radiodifusão Nacional de Angola, RNA-E. P. (criando serviços partilhados), e elaborar cronograma de implementação de acordo com as decisões tomadas.</p> <p>Estudar o modelo de negócio do Centro de Produção de TV da Camama, de modo a contribuir para o aumento de produção de conteúdos nacionais, sem aprofundamento financeiro da TPA (sociedade independente, entre o Estado/TV e produtores internacionais).</p> <p>Elaborar o Plano Estratégico da empresa a 3 anos, tendo em conta as conclusões sobre o estudo dos consultores internacionais.</p> <p>Elaborar o Plano de Negócios da empresa a 5 anos, em conformidade.</p> <p>Reformular o programa de investimentos da Televisão Pública de Angola, TPA-E. P. à luz das decisões anteriores.</p> <p>Avaliar oportunidades de outsourcing de actividades de suporte, à luz da refundação da Televisão Pública de Angola, TPA-E. P./Radiodifusão Nacional de Angola, RNA-E. P.</p> |

| Directrizes estratégicas   | Plano de acção   |
|--|--|
| Profissionalizar a gestão da Televisão Pública de Angola, TPA-E.P. a todos os níveis, adoptando sistemas de gestão ao melhor estado da arte internacional. | <p>Reorganizar a empresa de acordo com a estratégia adoptada, elaborando o consequente Manual de Organização e Manual de Procedimentos.</p> <p>Desenvolver a contabilidade analítica da empresa de modo a permitir apurar resultados e indicadores de gestão por negócio/actividade e por delegações.</p> <p>Desenhar e implementar um Sistema de Informação de Gestão (SIG) mensal com indicadores (financeiros, operacionais, comerciais), relativos a todas as actividades, departamentos e delegações da empresa.</p> <p>Criar na empresa um Centro de Avaliação de Competências (<i>Skill Assessment</i>) do pessoal e desenhar um Sistema de Avaliação de Desempenho (SAD).</p> <p>Elaborar um plano de Formação para o pessoal da empresa, coerente com os resultados da Avaliação de Competências.</p> <p>Reestruturar profundamente o Quadro de Pessoal da empresa, em coerência com a implementação do Programa de Refundação da Televisão Pública de Angola, TPA-E. P./Radiodifusão Nacional de Angola, RNA-E. P.</p> |
| Elaborar e implementar um Programa de Melhoria de Rentabilidade.   | <p>Apresentar uma proposta de saneamento financeiro da empresa em colaboração com os Ministérios competentes.</p> <p>Apresentar, a prazo imediato, um programa de redução de custos e de melhoria de receitas próprias.</p> <p>Apresentar um Plano de Marketing/Plano de Acção Comercial para aumento sustentado das receitas próprias e diminuição significativa da subsídio do Estado.</p> <p>Apresentar um novo Contrato-Programa definitivo, em Março de 2011, contemplando as decisões aprovadas em todas as áreas constantes deste plano estratégico intercalar.</p>   |

## RECURSOS NECESSÁRIOS

| Recursos necessários   | Investimentos/<br>/custos (USD) |
|--|---------------------------------|
| <b>Recursos de consultoria externa:</b>  |                                 |
| 1. Apoio a implementação da refundação (Televisão Pública de Angola, TPA-E. P./Radiodifusão Nacional de Angola, RNA-E. P.) | 400 000,00                      |
| 2. Plano estratégico + Plano de Negócios...  | 100 000,00                      |
| 3. Manual de Organização e Manual de Procedimentos ...   | 150 000,00                      |
| 4. Plano de <i>Marketing</i> + Plano de Acção Comercial ...  | 100 000,00                      |
| 5. Sistema de Informação de Gestão + Contabilidade Analítica...  | 120 000,00                      |
| 6. Avaliação de Competências ( <i>Skill Assessment</i> ) + Plano de Formação Profissional ...                              | 200 000,00                      |
| 7. Sistema de Avaliação de Desempenho...   | 90 000,00                       |
| <b>Total ...</b>   | <b>1 160 000,00</b>             |

## Cronograma

| Cronograma de Acções |   | Meses |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   | Responsável |   |  |
|----------------------|---|-------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|-------------|---|--|
|                      |   | A     | S | O | N | D | J | F | M | A | M | J | J | Impacto     | Responsável   |  |
| 10                   | Clarificar objectivos e serviço público da Televisão e o Modelo de exploração da Televisão Pública de Angola, TPA-E. P.<br>TPA-E. P.                    |       |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |             | Programação Investimentos                           |  |
| 11                   | Iniciar a implementação do Programa de Refundação da Televisão Pública de Angola, TPA-E. P./Radiodifusão Nacional de Angola, RNA-E. P.                  |       |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |             | Rentabilidade Finanças                              |  |
| 12                   | Estudar modelo de negócio do Centro de Televisão em Camama (sociedade independente/parceiros)   |       |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |             | Rentabilidade Optimização                           |  |
| 13                   | Elaborar Plano Estratégico (3 anos)   |       |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |             |   |  |
| 14                   | Elaborar Plano de Negócios (5 anos)   |       |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |             | Processo Tomada de Decisões                         |  |
| 15                   | Reprogramar investimentos previstos   |       |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |             | Processo Tomada de Decisões                         |  |
| 16                   | Novo Programa de Investimentos  |       |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |             | Rentabilidade Finanças                              |  |
| 16                   | Avaliar oportunidades de <i>outsourcing</i> (Actividades de suporte)  |       |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |             | Rentabilidade Finanças                              |  |
| 20                   | Manual de Organização + Manual de Procedimentos   |       |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |             | Rentabilidade Custos fixos                          |  |
| 21                   | Desenvolver Contabilidade Analítica   |       |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |             | Funcionamento Produtividade                         |  |
| 22                   | Desenvolver Sistema de Informação de Gestão (Controlo de Gestão)  |       |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |             | Processo Tomada de Decisões                         |  |
| 23                   | Criar Centro de Avaliação de Competências ( <i>Skill Assessment</i> )   |       |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |             | Controlo Decisões                                   |  |
| 24                   | Plano de Formação   |       |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |             | Motivação Produtividade                             |  |
| 25                   | Reestruturar quadro de pessoal da empresa (Programa de Refundação da Televisão Pública de Angola, TPA-E. P./Radiodifusão Nacional de Angola, RNA-E. P.) |       |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |             | Conhecimento Capacidades Custos fixos/rentabilidade |  |
| 30                   | Programa de Saneamento Financeiro   |       |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |             | Custos financeiros Rentabilidade                    |  |
| 31                   | Programa imediato de redução de custos e de aumento de receitas próprias  |       |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |             | Menos custos Mais receitas                          |  |
| 32                   | Plano de marketing/Plano de Acção Comercial   |       |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |             | Mais receitas Menos subsídios                       |  |
| 33                   | Apresentar Contrato-Programa definitivo (duração do mandato)  |       |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |             | Estabilidade Profissionalização                     |  |

**ÍNDICE**

Análise estratégica.  
Estratégia e plano de ação.  
Recursos necessários.  
Cronograma.

**Visão:**

Afirmar a importância nacional das Edições Novembro, E. P. no âmbito da circulação democrática e plural da informação noticiosa escrita, ajustando qualitativamente os seus produtos às preferências do público e reforçando a sua presença atempada no território nacional.

Assegurar, através das facilidades internet, a sua presença a nível global.

**Missão:**

1. Produzir informação escrita generalista e especializada para o mercado nacional.

2. Divulgar a realidade angolana internacionalmente, através das facilidades crescentes da *internet*.

3. Prestar ao Estado Angolano um serviço de interesse público para a informação dos cidadãos.

4. Criar um sistema de distribuição a nível nacional que garanta a circulação atempada das suas publicações.

5. Garantir a pluralidade e rigor na informação que veicula através das suas publicações.

**Factores críticos de sucesso:**

1. Criar um sistema de distribuição eficaz a nível que garanta a disponibilidade das publicações, no mesmo dia, em todo o território nacional.

2. Capacidade de marketing e comercial/orientação para o mercado.

3. Tecnologias de produção/impressão ao melhor Estado da arte.

4. Delegações e/ou parcerias nos principais mercados/nacionais e países alvo.

5. Elevada qualificação do pessoal e formação profissional contínua.

6. Sensibilidade ao conceito de serviço público.

7. Orientação para os custos/prestação de contas.

**Valores:**

Velar pelo interesse público.

Clareza e rigor na informação transmitida.

Isenção e pluralidade da informação.

Rapidez na disponibilização da informação/distribuição.

Cultivar o trabalho de equipa.

**ANÁLISE ESTRATÉGICA**

| Oportunidades   | Ameaças   |
|---|---|
| Desevolvimento constante de novas tecnologias de informação e comunicação ( <i>internet</i> , redes sociais, telefonia móvel, etc.), potenciam as possibilidades de distribuição de informação. | Proliferação de fontes de notícias a nível da <i>internet</i> («sítios», <i>blogs</i> , redes sociais, etc.). |
| Mercado angolano da comunicação social ainda longe da saturação permite lançamento e novas iniciativas.   | Concentração da propriedade dos meios de comunicação social privados em poucos grupos económicos.             |
| Crescimento do mercado de publicidade ainda muito incipiente traz perspectivas de novas receitas futuras.   | Tendência para a fusão de grupos internacionais de comunicação social de vários países num só grupo global.   |
| Aparecimento futuro de médias e grandes empresas privadas no mercado angolano permitem aumento de receitas.   | Crise económica e financeira mundial limita capacidade de subsídio dos Estados.                               |
| Interesse internacional relevante por Angola e pelo mercado angolano dá espaço de crescimento à empresa.  |   |
| Tendência para o crescimento significativo da economia angolana.  |   |
| Investimentos de modernização das Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC) programados ou em curso pelo Executivo de Angola.   |   |

| Debilidades  | Forças   |
|--|--|
| <p>Ausência de cultura empresarial na gestão.</p> <p>Graves deficiências na distribuição das publicações em todo o território nacional (atrasos na disponibilização das publicações em todo o território nacional).</p> <p>Fortes dependência da empresa de subsídio estatal, para exploração e investimentos.</p> <p>Insuficiência de instrumentos profissionais de gestão e atrasos na contabilidade e na prestação de contas.</p> <p>Desequilíbrio financeiro da empresa.</p> <p>Ausência de uma gestão estratégica dos recursos humanos e de formação profissional estruturada de acordo com a estratégia da empresa.</p> <p>Ausência de sinergias com outras empresas do Sector Empresarial Público (SEP) da comunicação social (correspondentes, instalações, etc.).</p> <p>Necessidade de investimentos significativos para a expansão da empresa nas províncias.</p> | <p>Curva de experiência considerável da empresa em termos de produção de informação escrita.</p> <p>Existência de profissionais experimentados, capazes de enquadrarem recrutamentos de pessoal mais jovem.</p> <p>Bons equipamentos de impressão a nível central.</p> <p>Cobertura razoável da Área Metropolitana de Luanda.</p> <p>Necessidade estratégica do País em manter, ainda, imprensa estatal.</p> |

### ANÁLISE MATRIZ SWOT — ESTRATÉGIAS TIPO

|                      | Forças  | Debilidades  |
|----------------------|---|--|
| <b>Oportunidades</b> | <p>Utilizar as oficinas de impressão instaladas para prestar serviços a outros órgãos de comunicação social escrita.</p> <p>Desenvolver área de <i>marketing/comercial</i> para aumento considerável das receitas de publicidade.</p> <p>Desenvolver tecnologicamente as plataformas <i>internet</i> com captação de publicidade.</p> <p>Rever preços das publicações.</p>                            | <p>Reorganizar a empresa, profissionalizando a sua gestão, incluindo a adopção de instrumentos de gestão modernos e com informação relevante e atempada.</p> <p>Elaborar plano, programas e acções para o aumento das receitas próprias em percentagem significativa.</p> <p>Introduzir na empresa uma gestão estratégica de recursos humanos, baseada na avaliação de competências, na promoção de talentos e na formação profissional estruturada.</p> |
| <b>Ameaças</b>       | <p>Lançar novos títulos especializados, antecipando-se à concorrência privada crescente.</p> <p>Optimizar a rede de distribuição para ganhar vantagens competitivas sobre a concorrência crescente.</p> <p>Procurar sinergias com as outras empresas do Sector Empresarial Público (SEP) da comunicação social (correspondentes, instalações, Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC), etc.</p> | <p>Apresentar um plano de saneamento financeiro da empresa.</p> <p>Reprogramar e fasear os investimentos previstos de acordo com a estratégia da empresa e as disponibilidades orçamentais.</p> <p>Elaborar um contrato-programa com o Estado para apoio ao desenvolvimento da empresa em troca de compromissos da sua administração no seu cumprimento.</p>   |

### ESTRATÉGIA E PLANO DE ACÇÃO

| Directrizes estratégicas  | Plano de acção   |
|---|--|
| <p>Profissionalizar a gestão das Edições Novembro-E. P. a todos os níveis, adoptando sistemas de gestão ao melhor estado da arte internacional.</p> | <p>Realizar um diagnóstico pormenorizado à empresa com recomendações específicas para a sua reestruturação, a todos os níveis.</p> <p>Elaborar o Plano Estratégico da empresa a 3 anos, tendo em conta as recomendações do diagnóstico.</p> <p>Elaborar o Plano de Negócios da empresa a 5 anos.</p> <p>Reorganizar a empresa de acordo com a estratégia adoptada, elaborando o consequente Manual de Organização e Manual de Procedimentos.</p> <p>Desenvolver a contabilidade analítica da empresa de modo a permitir apurar resultados e indicadores de gestão por títulos/actividade e por delegações.</p> |



| Directrizes estratégicas   | Plano de acção  |
|--|---|
|  | <p>Desenhar e implementar um Sistema de Informação de Gestão mensal (SIG) com indicadores (financeiros, operacionais, comerciais), relativos a todas as actividades, departamentos e delegações da empresa.</p> <p>Criar um Programa de Avaliação de Competências (<i>Skill Assessment</i>) do pessoal e desenhar um Sistema de Avaliação de Desempenho (SAD).</p> <p>Elaborar um Plano de Formação para o pessoal da empresa, coerente com os resultados da Avaliação e Competências.</p> <p>Reestruturar o quadro de pessoal da empresa, em coerência com a estratégia e organização adoptadas e as competências requeridas.</p>  |
| Elaborar e implementar um Programa de Melhoria de Rentabilidade. | <p>Apresentar uma proposta de saneamento financeiro da empresa em colaboração com os ministérios competentes.</p> <p>Analisar, avaliar e reprogramar os investimentos previstos para a empresa, apresentando um novo Programa de Investimentos.</p> <p>Avaliar a utilização comum de instalações das delegações e de correspondentes com as outras empresas do Sector Empresarial Público (SEP) da comunicação social tuteladas pelo Ministério, nomeadamente Agência Angola Press, ANGOP-E. P.</p> <p>Apresentar, a prazo imediato, um programa de redução de custos e de melhoria de receitas próprias.</p> <p>Apresentar um Plano de <i>Marketing</i>/Plano de Acção Comercial para aumento das receitas próprias e diminuição significativa da subsídio do Estado.</p> <p>Elaborar um projecto profissional e credível de distribuição das publicações que garanta a sua disponibilidade atempada em todo o território nacional e permita subir o preço de venda das publicações à saída da empresa.</p> <p>Apresentar um novo contrato-programa definitivo, em Março de 2011, contemplando as decisões aprovadas em todas as áreas constante deste plano estratégico intercalar.</p> |

### RECURSOS NECESSÁRIOS

| Recursos necessários  | Investimentos/<br>/custos (USD) |
|---|---------------------------------|
| <b>Recursos de consultoria externa:</b>   |                                 |
| 1. Diagnóstico + Plano estratégico .....  | 90 000,00                       |
| 2. Plano de Negócios .....  | 100 000,00                      |
| 3. Manual de Organização e Manual de Procedimentos .....  | 120 000,00                      |
| 4. Plano de <i>Marketing</i> + Plano de Acção Comercial .....   | 90 000,00                       |
| 5. Sistema de Informação de Gestão + Contabilidade Analítica .....  | 100 000,00                      |
| 6. Criar Centro de Avaliação de Competências ( <i>Skill Assessment</i> ) + Plano de Formação Profissional ..... | 175 000,00                      |
| 7. Sistema de Avaliação de Desempenho + Reestruturação do Quadro de Pessoal .....                               | 125 000,00                      |
| <b>Total</b> .....  | <b>800 000,00</b>               |

**Cronograma**

| Cronograma de Acções |  | Meses         |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   | Responsável C.A.                      |             |
|----------------------|--|---------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---------------------------------------|-------------|
| Acções Propostas     |  | A             | S | O | N | D | J | F | M | A | M | J | J | Impacto                               | Responsável |
| 10                   | Diagnóstico global pormenorizado<br>Medidas a tomar para a reestruturação                        | Plano<br>Real |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   | Renovabilidade<br>Funcionamento       |             |
| 11                   | Plano Estratégico (3 anos), em função do diagnóstico e recomendações                             | Plano<br>Real |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   | Processo Tomada<br>de decisões        |             |
| 12                   | Plano de Negócios (a 5 anos)   | Plano<br>Real |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   | Processo Tomada<br>de decisões        |             |
| 13                   | Reorganização da empresa<br>Manuais de Organização e Procedimentos                               | Plano<br>Real |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   | Funcionamento<br>Produtividade        |             |
| 14                   | Desenvolver contabilidade analítica  | Plano<br>Real |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   | Processo Tomada<br>de decisões        |             |
| 15                   | Desenvolver Sistema de Informação de Gestão<br>(Controlo de Gestão)                              | Plano<br>Real |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   | Controlo<br>Decisões                  |             |
| 16                   | Centro de Avaliação de Competências<br>Sistema de Avaliação de Desempenho                        | Plano<br>Real |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   | Motivação<br>Produtividade            |             |
| 17                   | Plano de Formação  | Plano<br>Real |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   | Conhecimento<br>Capacidades           |             |
| 18                   | Reestruturação do Quadro de Pessoal  | Plano<br>Real |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   | Custos<br>Renovabilidade              |             |
| 20                   | Programação de Saneamento Financeiro   | Plano<br>Real |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   | Gestão<br>Reestruturação              |             |
| 21                   | Reprogramar investimentos previstos<br>Novo Programa de investimentos                            | Plano<br>Real |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   | Renovabilidade<br>Finanças            |             |
| 22                   | Sinergias na utilização de correspondentes e Instalações/<br>/delegações                         | Plano<br>Real |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   | Custos<br>Renovabilidade              |             |
| 23                   | Programa imediato de redução de custos e aumento de<br>receitas próprias                         | Plano<br>Real |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   | Redução custos<br>Mais receitas       |             |
| 24                   | Plano de Marketing/Plano de Acção Comercial  | Plano<br>Real |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   | Mais receitas<br>Menos subsídios      |             |
| 25                   | Elaborar projecto credível de distribuição (País)<br>Subir preço das publicações à saída         | Plano<br>Real |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   | Menos subsídios<br>Profissionalização |             |
| 26                   | Apresentar Contrato-Programa definitivo<br>(duração do mandato do Conselho de Administração, CA) | Plano<br>Real |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   | Menos subsídios<br>Profissionalização |             |

O Presidente da República, JOSÉ EDUARDO DOS SANTOS.

**Decreto presidencial n.º 234/10**  
de 12 de Outubro

Por conveniência de serviço;

Usando da faculdade que é conferida ao Presidente da República, pelas disposições conjugadas da alínea *b*) do n.º 2 do artigo 9.º da Lei n.º 2/93, da Defesa Nacional, de 26 de Março e nos termos da alínea *c*) do artigo 122.º e do n.º 3 do artigo 125.º da Constituição da República de Angola;

Ouvido o Conselho de Segurança Nacional, exonero:

Eduardo de Almeida Ferreira Martins, General (40 012 392) do cargo de Director do Serviço de Migração e Estrangeiros.

Publique-se.

Luanda, aos 5 de Outubro de 2010.

O Presidente da República, JOSÉ EDUARDO DOS SANTOS.

**Decreto presidencial n.º 235/10**  
de 12 de Outubro

Por conveniência de serviço;

Usando da faculdade que é conferida ao Presidente da República, pelas disposições conjugadas da alínea *b*) do n.º 2 do artigo 9.º da Lei n.º 2/93, da Defesa Nacional, de 26 de Março e nos termos da alínea *c*) do artigo 122.º e do n.º 3 do artigo 125.º da Constituição da República de Angola;

Ouvido o Conselho de Segurança Nacional, nomeia:

António Egídio de Sousa Santos, General (NIP 40 011 092) para o cargo de Chefe de Estado Maior General-Adjunto para Área de Educação Patriótica e Jorge Barros «N'Guto», General (NIP 4 009 792) para o cargo de Chefe de Estado Maior General-Adjunto para Área Operacional e de Desenvolvimento.

Publique-se.

Luanda, aos 5 de Outubro de 2010.

O Presidente da República, JOSÉ EDUARDO DOS SANTOS.