



**FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS – FGV**



**ESCOLA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E DE EMPRESAS -**

**EBAPE**

**MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA - MAP**

**ANÁLISE DA MATURIDADE ORGANIZACIONAL PARA  
IMPLANTAÇÃO DE GESTÃO DA QUALIDADE NA IMPRENSA  
PÚBLICA ANGOLANA – ESTUDO DE CASO:  
TELEVISÃO PÚBLICA DE ANGOLA**

**TRABALHO DE FINAL DE CURSO APRESENTADO À ESCOLA  
BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E DE EMPRESAS  
PARA OBTENÇÃO DO GRAU DE MESTRE.**

**CABINGANO VIDAL MANUEL**

**Rio de Janeiro - 2014**

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS  
ESCOLA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E DE  
EMPRESAS MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO  
PÚBLICA

*VERSÃO PRELIMINAR DE TRABALHO DE FINAL DE CURSO DE MESTRADO  
APRESENTADO POR*

CABINGANO VIDAL MANUEL

***Título:***

**ANÁLISE DA MATURIDADE ORGANIZACIONAL PARA  
IMPLANTAÇÃO DE GESTÃO DA QUALIDADE NA IMPRENSA  
PÚBLICA ANGOLANA – ESTUDO DE CASO:  
TELEVISÃO PÚBLICA DE ANGOLA**

***Orientador Acadêmico***

Prof. Dr. Humberto Falcão Martins

Versão Preliminar aceita, de acordo com o Projeto aprovado em :

DATA DA ACEITAÇÃO: 20/03/2014

  
Humberto Falcão Martins

**CABINGANO VIDAL MANUEL**

**ANÁLISE DA MATURIDADE ORGANIZACIONAL PARA IMPLANTAÇÃO  
DE GESTÃO DA QUALIDADE NA IMPRENSA PÚBLICA ANGOLANA -  
ESTUDO DE CASO: TELEVISÃO PÚBLICA DE ANGOLA**

Trabalho Final de Curso apresentado ao Curso de Mestrado Profissional em  
Administração Pública da Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas  
para obtenção do grau de Mestre em Administração Pública.

Data da defesa: 28/03/2014

Aprovada em:


**ASSINATURA DOS MEMBROS DA BANCA EXAMINADORA**



**Humberto Falcão Martins**  
Orientador (a)



**Ricardo Corrêa Gomes**



**Joaquim Rubens Fontes Filho**

Manuel, Cabingano Vidal

Análise da maturidade organizacional para implantação de gestão da qualidade na imprensa pública angolana - estudo de caso : televisão pública de Angola / Cabingano Vidal Manuel. – 2014.

106 f.

Dissertação (mestrado) - Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Centro de Formação Acadêmica e Pesquisa.

Orientador: Humberto Falcão Martins.

Inclui bibliografia.

1. Desenvolvimento organizacional. 2. Gestão da qualidade total. 3. Clima organizacional. 4. Televisão pública. I. Martins, Humberto Falcão. II. Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas. Centro de Formação Acadêmica e Pesquisa. III. Título.

CDD – 352.28

Aos meus pais,  
esposa e irmãos, que sempre me apoiaram e  
lançaram as bases para a materialização desse desafio acadêmico,  
elevando bem alto os meus anseios que abraçam os sonhos deles.  
À minha filha Aracelis Tchissola,  
estendo o meu abraço cheio de carinho.

## SUMÁRIO

<b>1. CAPÍTULO – INTRODUÇÃO.....</b>	<b>11</b>
1.1. Considerações Iniciais .....	11
1.2. Delimitação .....	14
1.3. OBJETO DA PESQUISA E PROBLEMA .....	14
1.4. Objetivo Geral .....	17
1.5. Objetivos Específicos.....	17
1.6. Importância do Estudo .....	17
<b>2. CAPÍTULO – REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>	<b>20</b>
2.1.Desempenho Organizacional.....	20
2.2.Gestão da Qualidade.....	22
2.3.Maturidade Organizacional .....	28
<b>3. CAPÍTULO – METODOLOGIA .....</b>	<b>32</b>
3.1 Procedimento de Coleta de Dados .....	32
3.2. Procedimento de Análise... ..	32
<b>4. CAPÍTULO - MODELO DE EXCELÊNCIA DA GESTÃO E INSTRUMENTO DE ANÁLISE .....</b>	<b>34</b>
4.1.Fundação Nacional da Qualidade.....	34
4.2.Modelo de Excelência da Gestão (MEG) da Fundação Nacional da Qualidade (FNQ).....	35
<b>5. CAPÍTULO – CONTEXTUALIZAÇÃO DO ESTUDO .....</b>	<b>40</b>
5.1. ANGOLA .....	40
5.2. Imprensa Publica angolana .....	42

5.3. Perfil da Organização - Televisão Pública de Angola .....	43
--	----

## 6. CAPÍTULO – APLICAÇÃO DO INSTRUMENTO E ANÁLISE DOS RESULTADOS.....58

6.1.Relatório do Questionário (Software e- MEG – diagnostico) .....	58
---	----

6.1.1. Liderança.....	60
6.1.2. Estratégia.....	64
6.1.3. Clientes .....	67
6.1.4. Sociedade.....	69
6.1.5. Informação e Conhecimento .....	71
6.1.6. Pessoas .....	74
6.1.7. Processos .....	76
6.1.8. Resultados .....	78
6.1.8.1. Económico-financeiro.....	79
6.1.8.2. Relativo a Clientes e mercados.....	82
6.1.8.3. Relativo às Pessoas .....	83
6.1.8.4. Relativo aos Processos .....	83
6.2. Clima Organizacional (resultados) .....	85

## 7. CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES.....97

REFERÊNCIAS.....	101
------------------	-----

## AGRADECIMENTOS

Ao Senhor de todas as coisas, o Altíssimo que guia os meus passos, desde o ventre da minha mãe aos dias de hoje, sobrevivendo a todas intempéries da vida.

Aos meus pais, pelo sacrifício de criarem um filho na periferia de Luanda, no Cazenga, município onde à partida, julgam todos como criminosos. Um apreço particular ao meu pai, António Manuel, falecido em Julho do ano passado, dedico este trabalho, que certamente valoriza todo o sofrimento que passou para manter-me em salas de aula e garantir o pão nosso de cada dia. À senhora Paulina Teixeira dos Santos, minha mãe brasileira, por acreditar nos meus sonhos, desde o nosso primeiro encontro há quase dez anos.

À minha esposa, Marcelina Claudeth Manuel, pela paciência sem igual, demonstrada ao longo de toda a minha formação. Aos meus irmãos, pela confiança depositada. Aqui um particular ao meu irmão Vicente Manuel, meu referencial de vida, meu guia, meu mestre, te amo, meu kota.

Um abraço particular ao meu amigo, compadre e irmão de coração Sérgio Luther Rescova, por todo carinho e apoio prestado para que pudesse fazer a Pós-Graduação no Brasil. Abraços extensivo ao grande colega e amigo Ulisses Evangelista de Jesus, pela contribuição valiosa, na cedência de informações e documentos que permitiram a análise que se pretendia.

Ao meu orientador Doutor Humberto Falcão Martins, pela sagacidade em encarar o tema como viável e de forma muito pragmática orientar todo estudo. Exímio profissional, académico de mão cheia, sempre pronto para ouvir e direccionar a pesquisa para o melhor caminho.

A todos os meus colegas e amigos que tornaram este sonho possível, através de caronas, discussões de ideias, em especial ao Jorge Gonçalves, Mario Filho e Leandro Galiza. Agradecimento especial também para Vanessa Brulon, pelas sugestões e críticas que fizeram do trabalho possível. Aos professores da EBAPE, em especial à Coordenadora do Curso, Doutora Alketa Peci.

A todos, muito obrigado



## RESUMO

Neste Estudo de Caso, procuramos analisar *em que abrangência a Televisão Pública de Angola* está madura para implantação de um Sistema de Gestão voltado para a Qualidade, sendo a partida uma organização com características de uma empresa tradicional, ou seja, que nunca experimentou efetivamente nenhum Sistema de Gestão da Qualidade. Para chegarmos à resposta do nosso problema, utilizamos como instrumento de análise, o Modelo de Gestão da Excelência, da Fundação Nacional da Qualidade, assente numa análise qualitativa e quantitativa, fundamentada nos oito critérios da excelência da FNQ, utilizando como recurso de análise da maturidade, o software e-MEG, também da FNQ, que permitiu compreender o grau de maturidade da TPA e identificar os fatores críticos de sucesso na implantação de uma gestão da qualidade, na Televisão Pública de Angola. O nosso estudo é também um diagnóstico organizacional da TPA, pois lança alguns subsídios para auxiliar na redução dos fatores que inibem a implantação de Gestão da Qualidade, no único órgão público de Televisão de Angola. Importa referir que um maior investimento nos recursos humanos, maior controle e avaliação dos processos resultantes de um planeamento estratégico na base dos fundamentos da qualidade, alinhado à estrutura da organização, com foco numa governança para resultados impactantes na vida dos colaboradores, da sociedade e do meio ambiente em que a organização está inserida, são fundamentais para a materialização de uma gestão solidamente fundamentada na qualidade.

**Palavras-Chave:** Maturidade organizacional; Desempenho Organizacional; Clima Organizacional; Gestão da Qualidade; Imprensa pública e Gestão da Excelência

## ABSTRAT

In this case study, we want to analyse to what extent *Public Television of Angola (TPA)* is ready to implement a new management system focused on quality, being an organization with characteristics of a traditional company, that is, a company that has never tried any system of quality management. To have an answer of our problem, we have used as research instrument the Model of excellence management of the National Quality Foundation based on qualitative and quantitative analysis and based on the eight FNQ criteria of excellence, using as resource of maturity analysis the software e-MEG, also from FNQ, which allowed to understand the level of maturity of TPA and identify the critical factors of success in the implementation of a quality management. Our study is also an organizational diagnosis of TPA as it launches some contribution to aid the reduction of some factors that inhibit implementation of a quality management, in the only public television station in Angola. It is worth stating that, a major investment of human resources, a bigger control and evaluation of processes resulting from a strategic planning based on fundamentals of quality, aligned with the organization structure, with focus on a governance for impacting results on employees' life, the society and the environment in which the organization is, are essential for the materialization of a solid management based on quality.

**Keywords:** Organizational maturity; Quality Management; Organizational Performance; Organizational Climate; Press and Public Management Excellence.



Se você pensa que é muito pequeno para fazer a diferença,  
tente dormir em um quarto fechado com um mosquito!

**Provérbio africano**

## 1. INTRODUÇÃO

### 1.1. Considerações Iniciais

O presente estudo visa analisar a maturidade organizacional, com fins de implantar o Sistema de Gestão da Qualidade na imprensa pública angolana, através de um estudo de caso da Televisão Pública de Angola, utilizando como instrumentos de análise o Modelo de Excelência da Gestão da Fundação Nacional da Qualidade, fundamentados nos seus critérios de excelência. É um estudo original, por se constituir numa ação sem precedentes na história do setor de comunicação social angolana, em particular na Televisão Pública de Angola, pelo seu porte e importância, o que resulta num diagnóstico organizacional, que lança subsídios para adoção de práticas e procedimentos, que podem permitir a empresa adotar uma Gestão voltada para a qualidade. Para Feigenbaum (1956. p. 93-101) a “qualidade só poderá resultar de um trabalho em conjunto de todos os que estão envolvidos no desempenho da organização, e não apenas de um grupo de pessoas – *Controle da qualidade total*”.

O estudo é voltado para a Televisão Pública de Angola, por ser um veículo de comunicação com fortes responsabilidades na construção social da realidade angolana, pois desde a sua criação, foi encarada como um mecanismo de mobilização social e política, com fortes responsabilidades de formar e educar, dentro dos objetivos definidos pelo Estado angolano. A TPA é a maior aposta do Governo angolano, no que diz respeito a criação de uma imagem credível e estável de Angola, um país saído de uma guerra de 33 anos. Por via dela, o Estado angolano, procura promover espaços e conteúdos em línguas nacionais e programas direcionados aos angolanos, dentro e fora do país; melhorar a capacidade dos seus quadros, de acordo com as tendências globais do jornalismo e os avanços registados no domínio das tecnologias e comunicação; assegurar por via da TPA, a afirmação internacional de Angola, potencializando parcerias estratégicas com países e organismos internacionais, tal como consta do Plano Nacional de Desenvolvimento, 2013/2017.

A materialização destes objetivos, levou o Estado angolano, a redefinir toda a estrutura organizacional da TPA, a chamada reestruturação é um processo que afeta todos os seus procedimentos gerenciais, pois a empresa pública de comunicação, pretende afirmar-se como uma organização de qualidade. A qualidade revela-se como um dos principais diferenciais competitivos das empresas. Dado a sua importância para o crescimento das organizações, a qualidade tanto em produtos quanto em serviços, é um tema importantíssimo, afinal vivemos num mundo de alta concorrência.

O olhar para qualidade na TPA, é voltado para sua efetividade e não concorrência, pois é uma TV estatal. Neste olhar, a qualidade pode ter o conceito de valor; especificações; requisitos prévios; ajustamento do produto/serviço para o usuário; redução de perdas; atendimento e/ou superação das expectativas dos consumidores (REEVES; BEDNAR, 1994). É um conceito que não se esgota. É impossível falar-se na existência de uma definição correta da qualidade, mas podemos afirmar que a qualidade é considerada universalmente como algo que afeta a vida das organizações e a vida de cada indivíduo de uma forma positiva (GOMES, 2004).

Em Angola a Televisão Pública, enfrenta vários desafios que obrigam a modernização tecnológica e a capacitação permanente dos seus funcionários, para a garantia de um serviço público de qualidade, até porque o mercado vai se mostra competitivo e, cada vez mais, aumenta o grau de exigência do cidadão em relação ao serviço público prestado pela estação financiada com fundos do Estado. Neste contexto, os serviços prestados pela TPA são resultados de um conjunto de processos, estabelecidos através de uma agenda estratégica de governação do órgão, que alinhado à estrutura, por sinal nova, busca não passar ao lado de todas as tendências da televisão no mundo, procurando inclusive o seu destaque no cenário internacional, quando encarado como elemento essencial no processo de democratização e globalização.

A gestão voltada para a excelência pode representar uma alternativa viável para a que a Televisão Pública de Angola (TPA), dê resposta às exigências dos novos tempos, tendo em consideração o cenário atual de Angola, sempre associado às implicações àqueles serviços de responsabilidade da administração pública. Por isso,

justifica-se toda reflexão para o entender, em que extensão a Televisão Pública de Angola está madura para implantar o Sistema de Gestão da Qualidade, amarrado na base conceitual de que os modelos de maturidade são usados como base de avaliação e comparação de melhorias (FISHER, 2004; SPANYI, 2004), e a fim de realizar uma abordagem informativa para aumentar uma área de capacitação específica dentro da organização (PAULK et al, 1993; HKES, 1996; AHERN et al, 2004).

A gestão da qualidade tem características de adaptabilidade e transformação, que podem ser entendidas como algo que representa uma alternativa viável, para que as empresas angolanas de comunicação do setor público garantam respostas apropriadas às exigências de um novo tempo, considerando principalmente as características de um país saído de uma guerra civil de mais de três décadas, em fase de completa reconstrução das suas infraestruturas e do homem angolano, bem como as implicações a todos os serviços situados na esfera da administração pública. O estudo visa investigar, analisar e refletir sobre as perspectivas e dificuldades dos desafio de gestão da TPA, procurando apresentar algumas soluções alternativas aos administradores da empresa, responsáveis por uma gestão voltada para a qualidade do serviço público.

A Identificação dos fatores que associados ao processo de maturidade organizacional, interferem nos elementos de implantação do Sistema de Gestão da Qualidade, na Televisão Pública de Angola, é uma forma importante de captação de informações necessárias, para que sejam aplicadas técnicas de aprimoramento, assim como o possível redesenho da estrutura e dos seus processos, o que pode ajudar a melhorar o seu desempenho organizacional.

O Estudo está dividido em sete (7) capítulos. Deste primeiro, consta a apresentação do tema, objetivos a alcançar, assim como a questão conceitual e a importância do estudo. No segundo, a questão metodológica, enquanto o terceiro traz o referencial teórico, com a revisão da literatura. Aspectos teóricos sobre o tema: conceitos de maturidade organizacional; desempenho organizacional, Clima Organizacional, qualidade e excelência; os fundamentos da excelência, propostos pela Fundação Nacional da Qualidade; e os 8 critérios da excelência que fundamentam a pesquisa, com as respectivas descrições de cada item. No quarto, o modelo analítico

com a descrição do modelo de Excelência da Gestão, da Fundação Nacional da Qualidade, que permitiu fazer a avaliação e o diagnóstico da gestão organizacional da Televisão Pública de Angola, assentes nos fundamentos do Modelo de Excelência da Gestão (MEG), da Fundação Nacional da Qualidade (FNQ). O quinto capítulo, faz uma contextualização do estudo. O sexto capítulo, está reservado para a análise dos resultados da pesquisa, o sétimo e último para as conclusões e recomendações, como referências bibliográficas, e os anexos.

## 1.2. DELIMITAÇÃO DO TEMA

O foco desta dissertação está voltado para a análise dos níveis de maturidade organizacional da Televisão Pública de Angola, sob fundamento dos Critérios de Excelência, definidos pela Fundação Nacional da Qualidade do Brasil.

## 1.3. OBJETIVO DA PESQUISA

Nos últimos dez anos, a Televisão Pública de Angola tem vivido instabilidade no nível de gestão, com constantes mudanças de gestores e planos de gestão, com forte impacto na cultura organizacional da empresa. Recentemente, especificamente nos últimos dois anos, um novo Conselho de Administração tomou posse, iniciou um diagnóstico organizacional, objetivando a implantação de um modelo de gestão voltado para a qualidade dos processos gerenciais e dos processos organizacionais. Uma atitude que se reflete na dinâmica atual adotada mundialmente pelas empresas públicas e privadas, pois estão inseridas num mercado global, onde a competição cresce diariamente, sendo que, como mecanismo de sobrevivência, elas adotam normas de qualidade certificadas mundialmente. Segundo Zucchi et al (2008, p.2) “gestão da qualidade é uma forma de gerenciamento, que visa melhorar o desempenho organizacional, possibilitando alcançar vantagens competitivas na sobrevivência das empresa”. Este conceito, reforça o entendimento de que a medição da qualidade de um produto ou de um serviço, é feita pelo conjunto de características capazes de atender as necessidades implícitas e explícitas do cliente.

Atualmente, estão disponíveis vários modelos e metodologias de medição dos níveis de maturidade organizacional, várias normas de certificação de qualidade,



como as BS-5750 criada no Reino Unido em 1979; as normas ISO (International Organization for Standardization), responsável pelas normas para Sistemas de Qualidade ISO série 9000, com cinco subdivisões (ISO 9000:1987; ISO 9001:1987; ISO 9002:1987; ISO 9003:1987; ISO 9004:1987); e o IANORQ (Instituto Angolano de Normalização e Qualidade) em Angola, dotada de personalidade jurídica e autonomia financeira; a EFQM – *European Foundation for Quality Management*, responsável em Portugal pela promoção, formação e qualificação de profissionais no âmbito do Modelo de Excelência e metodologias associadas, assim como pela tradução e comercialização dos seus materiais; bem como o Modelo de Excelência da Gestão, da Fundação Nacional da Qualidade no Brasil, cujos os critérios foram adotados como instrumento de análise neste estudo de caso, dada a facilidade no acesso à bibliografia, o contato pessoal com profissionais da FNQ, assim como a praticidade do modelo, o que facilitou entender em que dimensão a Televisão Pública de Angola está preparada para implantar um Sistema de Qualidade da Gestão.

A literatura mostra que todas as normas e agências preocupadas com a qualidade, estão voltadas para o entendimento de como a organização é capaz de interligar o seu nível de maturidade com a gestão dos recursos humanos, os processos, as ferramentas e os modelos de gestão, voltados ou não para uma estratégia definida. A literatura concorda, todas procuram entender se o desempenho da organização é fundamentado nos princípios da qualidade dos processos gerenciais e dos resultados. Deste ponto de vista, é imperioso conhecer os níveis de maturidade organizacional da Televisão Pública de Angola, analisando com profundidade toda estrutura, estratégias, processos, resultados, responsabilidades sociais e ambientais da TPA e fundamentalmente o clima organizacional, conhecer o que pensam os funcionários sobre a empresa e qual a sua atitude em relação aos diferentes aspectos da organização, meio pelo qual entendemos indispensável para identificar os fatores inibidores e facilitadores para implantação de um Modelo de Gestão da Qualidade, fundamentado nos critérios de excelência, propostos pela Fundação Nacional da Qualidade, no seu Modelo de Excelência da Gestão. Segundo os princípios da filosofia gerencial, não pode haver cliente externo satisfeito, sem que os clientes internos da organização vejam também reconhecidas e satisfeitas as suas necessidades e expectativas (ALBRECHT, 1994a, 1994b).

Um levantamento interno, feito em 2012 pela Direção de Comunicação e Marketing da TPA, plasmado no Plano Global de Transformação 2013 – 2017, faz referência à necessidade de uma Reavaliação dos Planos de Investimentos da Empresa; a urgência na Implantação de um Sistema de Informação de Gestão, alinhado a um Sistema de Indicadores; o Plano de Reestruturação da área responsável pelos Recursos Humanos; a Introdução do Qualificador Ocupacional<sup>1</sup>; Elaboração de um Plano de Formação; Criação de um Centro de Formação e da Academia TPA, assim como um Centro de Avaliação de Competências e Sistema de Avaliação de desempenho. Esse plano reforça o entendimento de que há da parte do Conselho de Administração da Televisão Pública de Angola, uma preocupação sem precedentes, em abraçar uma gestão voltada para a qualidade, algo que pode ser entendido no conceito de Meredith e Shafer (2002), ao “enxergarem a qualidade como um modo eficaz de produzir com bom preço, a custos baixos, atendendo e satisfazendo as necessidades dos clientes, tornando a empresa competitiva no mercado”. Mais do que isso, o entendimento sobre a gestão da qualidade, que se pretende implantar na TPA, pode estar fundamentado num conceito clássico de qualidade:

Na maioria das repartições públicas, não há um mercado a ser buscado. Ao invés de conquistar um mercado, uma agência governamental deveria prestar, de forma econômica, o serviço prescrito pela constituição vigente. O objetivo deveria se destacar por serviço bem executado. Deming (1990, p. 5).

No centro da investigação, procura-se responder à seguinte pergunta:

*1. Em que abrangência a Televisão Pública de Angola está madura para implantar o Sistema de Gestão da Qualidade?*

A formulação dessa pergunta, é a concordância com a ideia de que falar de maturidade organizacional, implica questionar os níveis de prontidão e desempenho da organização, sua eficácia e coerência. Portanto, a resposta será possível se for neste

---

<sup>1</sup> Qualificador ocupacional – Elaborado com base na obrigatoriedade imposta pelo Decreto nº 70/01, de 5 de Outubro e dos requisitos estabelecidos no Decreto Executivo nº 31/03, de 24 de Junho. O dispositivo estabelece as balizas profissionais e categorias para os profissionais, desde o auxiliar de limpeza até às chefias, o qual servirá igualmente de referência para os recursos humanos, em termos de carreiras e competências profissionais.

estudo, a análise da maturidade organizacional, for encarada, como um dos caminhos para perceber o quanto a organização está preparada ou não para receber o modelo de gestão da qualidade, pois entender a disposição da organização em superar os fatores inibidores da implementação é elemento crucial, porque abre portas quanto à adoção de um modelo de governação, capaz de provocar uma transformações na agenda e na estrutura da Televisão Pública de Angola.

#### **1.4. OBJETIVO GERAL**

Analisar em que abrangência a Televisão Pública de Angola está madura para implantação de um modelo de gestão da qualidade.

#### **1.5. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- ✓ Identificar as características da estrutura organizacional da TPA;
- ✓ Determinar o coeficiente de alinhamento do modelo de gestão com o grau de complexidade do contexto enfrentado;
- ✓ Avaliar o clima organizacional da empresa, na consecução dos seus objetivos;
- ✓ Avaliar o grau de maturidade organizacional da Televisão Pública de Angola;

#### **1.6. IMPORTÂNCIA DO ESTUDO**

O presente estudo não está voltado para análise dos conteúdos produzidos, nem para os níveis de audiência da imprensa pública angolana, em particular da Televisão Pública de Angola, mas para a questão gerencial no setor da comunicação de Angola, numa altura em que a Televisão Pública, dá sinais de estar a investir nas melhores práticas de gestão, com objetivo de melhorar os seus níveis de desempenho, na tentativa de devolver a real importância aos recursos humanos, responsável pelo desenvolvimento e implementação de todos os processos. Com isso, o estudo pode proporcionar, maior entendimento da gestão nas empresas públicas de comunicação de Angola, e facilitar a identificação dos fatores inibidores e facilitadores, para a

adoção de práticas de gestão, voltadas para a qualidade dos processos gerenciais, assim como o consequente comprometimento dos gestores com os resultados.

A escolha do tema tem motivações pessoais e profissionais, dado o vínculo laboral de sete (7) anos com a Televisão Pública de Angola, exercendo as funções de jornalista, colocado na área de informação, e por considerar a pesquisa de importância particular, dado a sua originalidade, pois a relevância do estudo da maturidade organizacional da TPA, está no fato de poder servir para melhorar o seu modelo de gestão, exercendo forte influência sobre a produtividade, o contributo social e ambiental da empresa, e a consequente qualidade de vida no trabalho e fora dela, para os seus funcionários.

Segundo um relatório de gestão da TPA, datado de 2011, a empresa angolana precisava reestruturar, formar e motivar os seus recursos humanos; melhorar as condições laborais e elaborar um trabalho profundo de reestruturação da empresa, que passa pelo ajustamento da estrutura organizacional, verificação dos processos e procedimentos, introdução de sistemas contabilísticos e de gestão integrada, verificação dos sistemas de controlo interno, reforço tecnológico e modernização dos seus serviços. Um trabalho que ficou por concluir, dada a exoneração de todo Conselho de Administração, através do Decreto Presidencial nº 158/12 e a entrada em funcionamento de novos administradores, que iniciaram um novo ciclo.

A prova de atualidade e importância da pesquisa, fundamenta-se na ideia de que a imprensa angolana, vive um período de desenvolvimento e proliferação de atores no mercado, potenciado pelo crescimento económico do país, que permite que haja investimentos em novas tecnologias, elevando a produtividade e eficiência dos quadros angolanos, com a entrada em cena de novos *Players*, que acabaram com o monopólio da Televisão Pública de Angola no mercado.

Uma outra prova da importância do estudo, está na atitude do executivo angolano, ao intervir através do planeamento e desenvolvimento de novos projetos estruturais e na dinamização da imprensa angolana, numa atitude ativa de criação de projetos específicos com níveis de priorização distintos, expressos no Plano Nacional

de Desenvolvimento (PND) para 2013-2017, que concretiza as prioridades de ação do Executivo angolano, face às metas delineadas.

Não se pode deixar de referir também, que, a medição dos níveis de maturidade organizacional é um fator decisivo para a TPA melhorar os seus processos, identificar as falhas na sua execução, assim como elaborar um possível redesenho da sua agenda estratégica, alinhada ao contexto social à que a organização está inserida, valorizando a relação com o cidadão, o que energiza a capacidade dos processos e reforça a sua cultura organizacional, com a valorização adequada dos seus profissionais, fator crítico de sucesso para qualquer organização, fundamentalmente as de carácter público. Uma adequação da gestão no único órgão de televisão de Angola, nos níveis de crescimento e desenvolvimento dos vários setores de um país que conhece momentos de completa revitalização administrativa, três décadas depois de uma guerra civil, que atrapalhou todo o seu crescimento, é certamente crucial para a virada que o país ambiciona.

É importante os gestores da TPA compreenderem, que hoje, há cada vez mais a necessidade de governança para resultados e otimização dos recursos desprendidos pelas emissoras de televisão, por meio da aposta na modernização tecnológica, voltada para um modelo de gestão flexível.

Desta forma, o presente estudo poderá servir para aprimorar a gestão na TPA, através de um instrumento indispensável para o diagnóstico da maturidade organizacional, e na indicação de estratégias que visam melhorar, continuamente, todos os processos gerenciais e consequentemente a qualidade dos seus serviços, o aumento da motivação e comprometimento dos funcionários, com os desafios e resultados da empresa.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1. DESEMPENHO ORGANIZACIONAL

Este capítulo trata da base teórica da pesquisa, pois aborda o que os pensadores definem através da literatura, como desempenho organizacional; gestão da qualidade, assim como o conceito de maturidade organizacional.

A literatura do pensamento administrativo faz referências constantes, que há muito que as pessoas são administradas em grupo, apesar de serem recentes as tentativas de desenvolver teorias sobre o assunto, com incidência no período da Revolução Industrial, nos séculos XVIII e XIX, motivado pelo surgimento de novas tecnologias e o aumento da matérias-primas. Mas foi com o surgimento da globalização da economia, nos anos 90, que o cenário organizacional nas empresas, conheceu uma completa transformação.

Cameron e Whetten (1993), numa obra clássica a respeito dos modelos de efetividade organizacional, chamam atenção para a importância da noção de desempenho para os estudos organizacionais. Como lembram os autores, o construto da efetividade organizacional apresenta implicações: (a) teóricas, pois se encontra no centro de todos os modelos organizacionais; (b) empíricas, pois é variável dependente final em pesquisa organizacional; e (c) práticas, pois há necessidade de avaliar os resultados obtidos pelas organizações.

De acordo com Jensen e Sage (2000), durante os últimos 60 anos, as abordagens relativas à medição do desempenho organizacional, começaram a ser sistematizadas, devido a globalização, à crescente complexidade dos negócios e aos avanços tecnológicos, diante das estratégias organizacionais. Há na opinião dos autores, uma evolução significativa desde os estudos de tempo e movimento de Taylor, aos critérios de excelência dos Prêmios de Qualidade.

O desempenho organizacional é normalmente analisado em função de três dimensões: eficiência, eficácia e efetividade (SINK e TUTTLE, 1993). Procurar olhar

para as técnicas de gestão, os indicadores de desempenho, em uma empresa pública de comunicação (TPA), pode funcionar como um caminho para melhorar os processos e os resultados organizacionais, se for levado em consideração o conceito de Geither (2008), que classifica as decisões organizacionais em três categorias: decisões estratégicas, decisões operacionais e decisões de controle. Nesta linha de pensamento, há no trabalho, um olhar para as decisões estratégicas da TPA, como caminhos que levam às estratégias de operações e ao plano de longo prazo da organização. Já dizia Chiavenato (2003, p. 167) que “As organizações não trabalham na base da improvisação. Quase tudo nelas é planejado antecipadamente. O planejamento figura como a primeira função administrativa, por ser aquela que serve de base para as demais funções”.

O entendimento eficaz dos níveis de desempenho da Televisão Pública de Angola, pode permitir verificar o alcance, ou não, de determinados objetivos organizacionais, tal como afirma Hronec (1994, p. 4), “As medidas de desempenho devem induzir a estratégias em toda a organização, para que todas as pessoas da organização entendam o que ele é, e como seu trabalho e desempenho estão vinculados àquela estratégia geral”.

Na versão de 2006 dos Critérios de Excelência da Fundação Nacional da Qualidade, o conceito de Indicadores de Desempenho é apresentado da seguinte maneira:

“Compreendem os dados que quantificam as entradas (recursos ou insumos), os processos, as saídas (produtos), o desempenho de fornecedores e a satisfação das partes interessadas. São usadas para acompanhar o desempenho ao longo do tempo e podem ser classificadas em: simples (decorrentes de uma única medição) ou compostos; diretos ou indiretos, em relação à característica medida; direcionadoras ou resultantes”. (FNQ, 2013, p. 55).

## 2.2. GESTÃO DA QUALIDADE

Nesta tentativa de entender o desempenho organizacional, está a observação dos níveis de qualidade do produto/serviços. Em toda parte, definir qualidade é um exercício desafiador. Segundo Gomes (2004), a qualidade é fácil de reconhecer, mas é difícil definir. Para Reeves e Bedner (1994), não existe uma definição global, pois diferentes definições de qualidade surgem em diferentes circunstâncias, tornando-o num fenômeno complexo.

No livro de Joseph M. Juran, “A history of Managing for Quality” publicada em 1995, o autor fez um resgate histórico da qualidade. Identificou a aplicação dos conceitos de qualidade na China, no Egito, na Grécia, em Roma, na Escandinávia, entre outros. A pesquisa mostra que qualidade não é um assunto novo, mas milenar, sempre presente na história da humanidade.

Para entender qualidade na TPA, é necessário perceber antes que a sistematização do conceito de qualidade é recente, pois os Sistemas de Qualidade só foram pensados, esquematizados, melhorados e implantados na década de 30, nos Estados Unidos, e um pouco mais tarde (anos 40), no Japão e em vários outros países do mundo.

A palavra qualidade é de domínio público, pois não é um termo específico e exclusivo de uma determinada área do saber, mas sim um termo que todo o mundo usa e conhece teoricamente. Talvez por esta razão, verificam-se muitos equívocos na sua definição. São estas definições erradas, muitas vezes adotadas pelas organizações, que levam a abraçar práticas de gestão de qualidade, cujas as consequências são incalculáveis para a vida da empresa (em alguns casos, fatais em termos de competitividade).

Qualidade entende-se primeiro por considerar um conjunto de atributos ou elementos que compõem o produto ou serviço, atendendo melhor a dimensão que traz o seu conceito. Mas, não se pode perder de vista que o conceito de qualidade também procede de uma conduta ética nos negócios, como afirma Nash (1993), ao avaliar que atualmente, muitos empresários vêm resgatando os valores morais compreendidos



pela conduta ética nos negócios: honestidade, justiça, respeito pelos outros, compromisso cumprido, confiabilidade, entre outros. Para Nash (1993, p. 5) "são muitas as razões para a recente promoção da ética no pensamento empresarial".

A preocupação com a qualidade, no sentido mais amplo da palavra, começou com W.A. Shewhart, estatístico norte-americano que já na década de 20, tinha um grande questionamento com a qualidade e com a variabilidade encontrada na produção de bens e serviços. O americano desenvolveu um sistema de mensuração dessas variabilidades que ficou conhecido como Controle Estatístico de Processos (CEP). Criou também o Ciclo PDCA (Plan, Do, Check e Action), método essencial da gestão da qualidade, que ficou conhecido como Ciclo Deming da Qualidade. (FNQ, 2013).

É relevante para o estudo, a visão de William Edward Demings (1986), segundo o qual a organização da empresa para qualidade, deve orientar-se para o cliente, cujas necessidades presentes e futuras, são a parte mais importante da produção com qualidade.

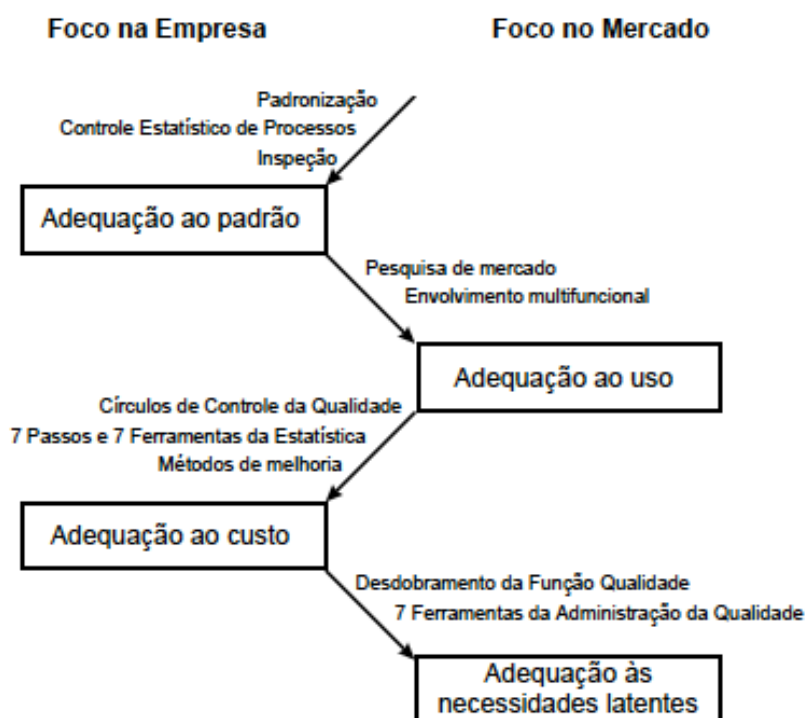
Juran (1990, p.11), por sua vez, defendia como “um dos significados da qualidade, o desempenho do produto”. “Satisfação com o produto e insatisfação com o produto não são opostos”. (1990, p. 12).

Outro significado da qualidade é ausência de deficiências. Crosby defendia a qualidade como produto isento de defeitos - “zero defeito”. (GARVIN, 1992 p. 20).

Qualidade de trabalho, qualidade de serviço, qualidade de informação, qualidade de processo, qualidade de pessoal, incluindo operários, engenheiros, gerentes e executivos, qualidade de sistemas, qualidade de empresa, qualidade de objetivos etc. Nosso enfoque básico é controlar a qualidade em todas as manifestações”.  
Ishikawa (1993, p. 44)

Shiba, Graham e Walden (1997) constataram que em cada período da história, a qualidade foi definida de maneira diferente:

- *Adequação ao padrão (anos 50): qualidade era sinónimo da garantia que o produto executasse as funções previstas em projeto;*
- *Adequação ao custo (anos 60): produtos capazes de suportar as mais variadas formas de uso;*
- *Adequação ao custo (anos 70): foco na redução de custos, com controle sobre a variabilidade dos processos de fabricação e de redução de desperdício;*
- *Adequação às necessidades dos clientes (anos 80): para se manter no mercado, as organizações passaram a anteciparem-se às necessidades dos clientes, satisfazendo-as.*



**Figura 1** – A Evolução dos métodos (SHIBA *et al*, 1993:19). *Gestão e Produção*, v.5, n.3, p. 300, dez. 1998.

Deste modo é possível identificar quatro eras da evolução: inspeção, controle estatístico da qualidade, garantias da qualidade e gestão estratégica da qualidade (GARVIN, 1992).

Não se pode deixar de referir que é comum um produto/serviço ter qualidade para uma pessoa e não ter para outra (CARVALHO, 2007). Garvin (1992) identificou cinco formas diferentes de definir qualidade:

1. *A transcendental - Sensação de qualidade ao experimentar um produto;*
2. *Centrada no produto - Atributos que diferenciam um determinado produto de outros semelhantes;*
3. *Com base no valor – Produto com alto desempenho a um preço aceitável no mercado;*
4. *Considerada pela produção – Atender otimamente as especificações do projeto na fabricação de um produto;*
5. *Do ponto de vista do consumidor – Preferência do consumidor por um determinado produto que satisfaça suas necessidades, dada combinação precisa de seus atributos.*

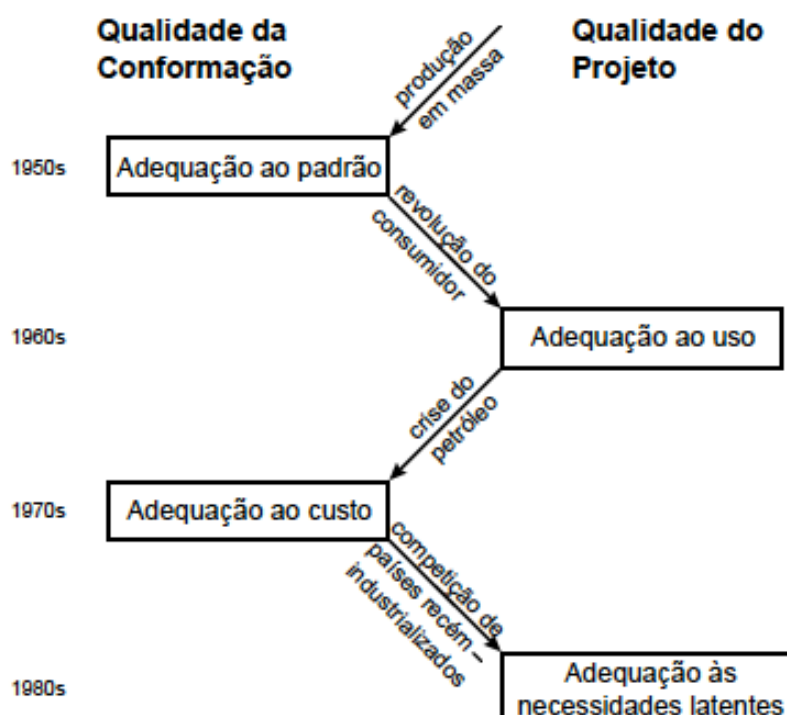
Soltani *et al* (2008) pega nesta teoria e dá uma certa profundidade e, conclui que qualidade é um processo contínuo de melhorias. Meredith e Shafer (2002) enxergam a qualidade como um modo eficaz de produzir com bom preço, a custos baixos, atendendo e satisfazendo as necessidades dos clientes, tornando a empresa competitiva no mercado. Já a *International Organization for Standardization*, ISO 9000:2005 (IPQ, 2005, p. 16), define qualidade como “grau de satisfação de requisitos dado por um conjunto de características intrínsecas”.

A qualidade enquanto conceito, evoluiu da adequação ao padrão para a adequação a necessidades latentes dos clientes (SHIBA *et ali*). Um caminho natural, acompanhado pela gestão da qualidade, que praticamente deixou de estar virada para o chão da fábrica e passou a procurar envolver todos os processos da organização.

*(...) A qualidade não é mais uma função isolada, independente, dominada por especialistas... (a qualidade) hoje, saiu da fábrica e entrou na sala da alta gerência... A consequente mudança de perspectiva é crucial para entender o pensamento moderno sobre qualidade. Garvin (1992, p. 45)*

Para Teboul (1991) a evolução da dinâmica da qualidade ocorreu da seguinte forma: ela passou de controladora para assegurada e num segundo momento, de assegurada para ofensiva.

Todo o movimento de inserção da qualidade na estratégia da empresa é iniciado apenas na década de oitenta nos Estados Unidos e de forma reativa ao movimento japonês (JURAN, 1993). Esta é a fase que denominamos otimismo da gestão pela qualidade.



**Figura 2** – Mudanças nos conceitos dominantes de qualidade em empresas japonesas líderes (SHIBA *et al*, 1993:16). *Gestão e Produção*, v.5, n.3, p. 301, dez. 1998.

Nos últimos anos, foram realizadas pesquisas que provem que o impacto da gestão de programas e iniciativas de gestão pela qualidade no desempenho de empresas britânicas foram benéficas (MANN & KEHOE, 1994). Mas ainda assim, muitas organizações preferem medir o desempenho sem considerar as mudanças decorridas pela adoção de tal sistema de gestão.

Nos nossos dias, o maior problema em relação à qualidade do produto/serviço, consiste no fato de que os indicadores de desempenho, que auxiliam na gestão da qualidade, não evoluíram quanto o esperado.

(...) Muitas empresas, começaram o processo de implantação de uma gestão voltada para a qualidade, através da adoção de conceitos e técnicas universalmente certificadas para a melhoria da qualidade organizacional. Contudo, a implementação da maioria delas, peca na interpretação dos indicadores, pois não resolveram a questão das medidas e recompensas de desempenhos (HUGE, 1990, p. 71).

Identificação das Características	Etapa do Movimento da Qualidade			
	<i>Inspeção</i>	<i>Controle Estatístico da Qualidade</i>	<i>Garantia da Qualidade</i>	<i>Gestão Estratégica da Qualidade</i>
Ênfase	uniformidade do produto	uniformidade do produto com menos inspeção	toda a cadeia de produção, desde o projeto até o mercado, e a contribuição de todos os grupos funcionais	as necessidades do mercado e do consumidor
Métodos	instrumentos de medição	instrumentos e técnicas estatísticas	programas e sistemas	planejamento estratégico, estabelecimento de objetivos e mobilização da organização
Quem é o responsável pela qualidade	o departamento de inspeção	os departamentos de produção e engenharia	todos os departamentos, embora a alta gerência só se envolva periféricamente	todos na empresa, com a alta gerência exercendo forte liderança
Orientação e abordagem	"inspeciona" a qualidade	"controla" a qualidade	"constrói" a qualidade	"gerencia" a qualidade

**Figura 3** — As quatro principais eras da qualidade (adaptado de GARVIN, 1992 p. 44) **Gestão e Produção**, v.5, n.3, p. 302, dez. 1998.

Clientes	Empregados	Acionistas	Fornecedores	Sociedade
- preço	- moral	- dividendos	- parceria	- preservação do meio ambiente
- qualidade	- higiene e segurança	- valorização do valor	- volume de transações	- recolhimento de impostos
- variedade de produtos	do trabalho	do patrimônio	- preço de compra	
- rapidez de entrega	- salários			
- confiabilidade no prazo de entrega	- crescimento pessoal e profissional			
- inovação dos produtos				

**Figura 4** — Exemplo genérico de meios para satisfazer os *stakeholders* de uma empresa. **Gestão e Produção**, v.5, n.3, p. 302, dez. 1998.

Não se pode perder de vista que o objetivo principal de uma empresa é administrar o negócio tendo como centro de atenção os *stakeholders* (ISHAKAWA, 1993). Os *stakeholders* são os clientes, os empregados, os acionistas, os fornecedores e a sociedade. Portanto, cada um deles está munido dos seus interesses e poderes. Entretanto, mesmo na Televisão Pública de Angola, satisfazer todas as partes é um problema da qualidade, algo quase que inalcançável através de esforços individuais ou grupais dentro da organização.

### 2.3. MATURIDADE ORGANIZACIONAL

A análise dos níveis de maturidade das organizações, é o único modo que as empresas têm para perceberem em que estágios se encontram, pois o nível de maturidade organizacional lança expectativas quanto a capacidade de execução da organização. Pode-se avaliar se a organização tem ou não competências necessárias para atingir os resultados desejados.

A literatura está cheia de modelos e metodologias para mensurar ou avaliar a maturidade organizacional, mas todas são unânimes em relacionar o nível de maturidade com a forma como a organização utiliza as pessoas, os processos, as ferramentas, os modelos de gestão, orientados ou não segundo uma estratégia.

Quem olha para o conceito de maturidade, fica com a vaga ideia de que só tem maturidade quem faz as coisas de modo sistemático e de que os imaturos são os que atingem seus resultados graças aos esforços heroicos de indivíduos, usando abordagens que eles criam mais ou menos espontaneamente. Talvez por isso, nos últimos tempos, surgiram uma série de modelos que promovem abordagens de avaliação da maturidade das organizações, inspirados no conceito de BPM – *Business Process Management*, baseados na maturidade dos processos administrativos. De acordo com o BPM, as organizações podem evoluir desde um nível básico ou inicial, em que as práticas são individuais, os processos não estão descritos nem têm suporte organizacional, até a um nível otimizado, suportado por processos maduros e disciplinados, orientados para a melhoria contínua e à criação de valores para a organização e para a sociedade.

O modelo de maturidade de processos é uma ferramenta indispensável para:

- a) avaliar a capacidade de processos na realização de seus objetivos;*
- b) localizar oportunidades de melhoria de produtividade e de redução de custos;*
- c) planejar e monitorar as ações de melhoria contínua dos processos empresariais.*

Modelos de maturidade são usados como base de avaliação e comparação de melhorias (FISHER, 2004; SPANYI, 2004), e a fim de realizar uma abordagem informativa para aumentar uma área de capacitação específica dentro da organização (Paulk et al, 1993; Hkes, 1996; Ahern et al, 2004).

Existem diversos modelos de avaliação de maturidade de processos (Danveport, 2005). Todos eles têm a mesma base, o CMM (Capability Maturity Model), no qual a forma mais popular de avaliar a maturidade é a escala de cinco pontos de Likert, com cinco representando o maior nível de maturidade. Entre outros, Harmon (2004) desenvolveu um modelo de maturidade de gestão de processos de negócios. Do mesmo modo, Fisher (2004) combinou cinco (5) “alavancas de mudanças” com cinco estados de maturidade. Smith e Finger (2004), apresentaram a base do modelo de maturidade CMM que postulava processos bem organizados e repetitivos, sem captar a necessidade de inovação nos processos de negócio. Outros modelos de maturidade, são apresentados por TeraQuest/Borland Software (CURTIS et al, 2004) e o BPMG (Business Process Management Group).

Maull et al (2003), encontraram problemas quando tentaram usar medidas objetivas. Tentaram definir a maturidade, usando duas dimensões, a objetiva (tempo, tamanho de equipe, etc) e a “ponderação sobre o quanto a organização está apta para a mudança” (MAULL et al, 2003). Mas infelizmente, esta abordagem se tornou muito complexa de medir. O que os levou a avaliar a percepção de maturidade da organização, usando objetivos mensuráveis como diretrizes. Um outro exemplo de como definir maturidade (no caso deles, “condições de processos”) é promovido por Detoro e McCabe (1997), que usaram duas dimensões: (a) *efetividade*; (b) *eficiência*.

O modelo de maturidade de processos *Business Process Management* – BPM, adota cinco (5) níveis. Cada nível é formado por um conjunto de atributos que caracterizam o estágio da capacidade dos processos da organização. O modelo é concebido de tal forma que a capacidade nos níveis inferiores sobe progressivamente as bases para os estágios superiores, como mostra a quadro nº 2.

BAIXA MATURIDADE	Níveis	ALTA MATURIDADE
1. Projetos isolados não coordenados 2. Baixa habilidade de BPM 3. Pessoas chave 4. Reatividade 5. Manual 6. Foco Interno 7. Poucos recursos 8. Ingenuidade 9. Estático	<div style="text-align: center;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin: 10px auto; width: 100px;">5 Otimizado</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin: 10px auto; width: 100px;">4 Gerenciado</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin: 10px auto; width: 100px;">3 Definido</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin: 10px auto; width: 100px;">2 Repetitivo</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin: 10px auto; width: 100px;">1 Estágio Inicial</div> </div>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Atividade coordenadas de BPM</li> <li>- Alta expertise em BPM</li> <li>- Amplo envolvimento organizacional</li> <li>- Pró atividade</li> <li>- Automação (significação)</li> <li>- Organização estendida</li> <li>- Recursos eficientes</li> <li>- Entendimento</li> <li>- Inovação.</li> </ul>

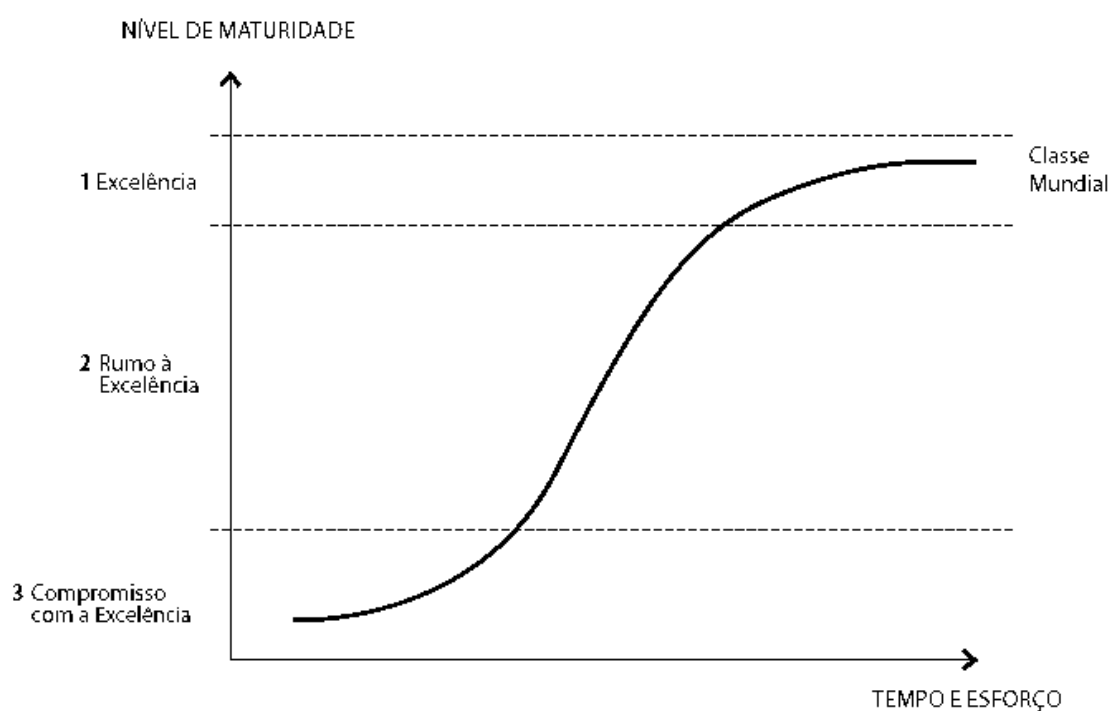
**Figura 5** – Comparação entre baixa e alta maturidade e os cinco estágios de maturidade. Gestão de Maturidade de Processos. [http://www.elogroup.com.br/bpm360\\_artigo5\\_parte3.html](http://www.elogroup.com.br/bpm360_artigo5_parte3.html)

A medida que a organização evolui na escala de maturidade, suas habilidades se desenvolvem, suas metas de desempenho são redefinidas e ela sofisticada suas abordagens, fazendo uso adequado e de forma progressiva da variedade de técnicas de



gestão e melhoria da qualidade disponíveis: ISO 9000, PNQ, Keizen, Six Sigma, Lean Manufacturing, Balanced Scorecard e ferramentas estatísticas avançadas.

Segundo a Fundação Nacional da Qualidade, que fundamenta a base deste trabalho, uma organização que procura alcançar a excelência da gestão passa por etapas e diferentes níveis de maturidade das suas *práticas de gestão*. O caminho em busca da excelência apresenta marcos relevantes, que definem os estágios de maturidade para o *sistema* de gestão da *organização*. E como meio de facilitação na identificação do estágio de maturidade atual da gestão de uma *organização*, a FNQ disponibiliza em seu portal o software de diagnóstico, que reúne um conjunto de questões de múltipla escolha, cujas respostas indicarão o estágio de maturidade da *organização*, como propõe o seguinte gráfico:



**FIGURA 6** – Evolução e estágios de maturidade da gestão. **Fundação Nacional da Qualidade (FNQ): Critérios de Excelência, 19, ed., 2011.**

### **3. METODOLOGIA**

#### 3.1. Procedimento de Coleta de dados

Realizamos uma pesquisa exploratória através de um Estudo de Caso:

O estudo de caso justifica sua importância por reunir informações numerosas e detalhadas que possibilitem apreender a totalidade de uma situação. A riqueza das informações detalhadas auxilia o pesquisador num maior conhecimento e numa possível resolução de problemas relacionados ao assunto estudado. Bruyne, Herman e Schoutheete (1977, p. 251)

Todo estudo foi realizado nas instalações sede da Televisão Pública de Angola, em Luanda, através da observação direta e aplicação do questionário e-MEG 2008 da Fundação Nacional da Qualidade, aos responsáveis das áreas de Recursos Humanos e Gabinete de Apoio ao Conselho de Administração, Planejamento Estratégico e Marketing e, Gabinete de Controle e Qualidade por representarem as áreas fundamentais da pesquisa. Através da observação direta, num período de 15 dias, fez-se anotações das rotinas laborais, levantamento de relatórios, planos de ação e outros documentos que sustentaram a análise do Relatório do questionário do software e-MEG. Procedeu-se também a aplicação de um questionário a 10 funcionários, escolhidos intencional, para entender o clima organizacional da TPA, e visionar os níveis de comprometimento dos funcionários e dos gestores em relação as estratégias da empresa.

#### 3.2.Procedimentos de análise de dados

Foi usado como instrumento de análise o Modelo de Gestão da Excelência da Fundação Nacional da Qualidade, fundamentado no Sistema de Pontuação dos seus Critérios de Excelência e recorrido também ao seu software e-MEG que permitiu determinar o grau de maturidade organizacional da Televisão Pública de Angola. A coleta de dados, deu-se através da aplicação de um questionários com 33 perguntas,

com quatro opções de respostas para cada um dos oito critérios, aplicado aos responsáveis das áreas de Recursos Humanos e Serviços Administrativos, Gabinete de Apoio ao Conselho de Administração, Planejamento Estratégico e Marketing e o Gabinete de Controle e Qualidade da TPA. Para permitir maior celeridade nas respostas ao questionário, e facilitar a disponibilidade do pessoal em participar da pesquisa, respondendo ao questionário e-MEG que em geral leva entre 50 a 60 minutos, optou-se por aplicar a cada uma das quatro direções acima citadas, dois dos oito critérios da Excelência, direcionados às suas áreas de trabalho. Sendo assim, a distribuição ficou da seguinte maneira: *Informação/Conhecimento e Pessoas* (Recursos Humanos e Serviços Administrativos); *Clientes e Processos* (Gabinete de Controle da Qualidade); *Liderança e Estratégia* (Planejamento Estratégico e Marketing); *Sociedade e Resultados* (Gabinete de apoio ao Conselho de Administração). No final, foram reunidos os dados, lançados no software e encontradas as percentagens para todos os critérios analisados. Dez funcionários, responderam a um questionário sobre o clima da organização, através do entendimento da variável gestão e reconhecimento/recompensa.

Conseguida as percentagens correspondentes para cada critério e a consequente avaliação do grau de maturidade organizacional da TPA, através da aplicação do questionário da FNQ, procedeu-se a aplicação de um questionário sobre clima organizacional, assentes nos fundamentos do Modelo de Excelência da Fundação Nacional da Qualidade, com foco nas variáveis: Liderança/Gestão e Valorização/Reconhecimento, por refletirem os propósitos da pesquisa. Através da aplicação deste questionário de 21 perguntas, que também incluem as variáveis: *Salário; Benefícios; Segurança no Trabalho; Desenvolvimento dos RHs; Progresso Profissional (Carreira); Integração entre departamentos; Comunicação; Trabalho em Equipe; Imagem da Empresa; Clareza de Objetivos; Trabalho em Si* e por ultimo a variável *Condições de Trabalho*, foi possível efetuar a análise qualitativa por meio da análise interpretativa dos dados recolhidos, cujo cruzamento com os resultados obtidos através das entrevistas semi-estruturadas, resultantes das anotações das rotinas laborais, permitiram alcançar uma visão global do problema em estudo.

## 4. MODELO DE GESTÃO DA QUALIDADE DA FNQ - INSTRUMENTO DE ANÁLISE

### 4.1. FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE

Este capítulo aborda o instrumento de análise utilizado na pesquisa, o Modelo de Excelência da Gestão, da Fundação Nacional da Qualidade. A literatura apresenta uma variedade de modelos de maturidade, sendo que para Cookie-Davies (2002) “existem no mercado mais de trinta modelos de maturidade”. Citações aos vários tipos de modelos de maturidade, constam do referencial teórico deste trabalho. A escolha do modelo de análise, recaiu para o Modelo de Excelência da Gestão da Fundação Nacional da Qualidade, por se constituir em “um conjunto de Fundamentos da Excelência que expressam conceitos atuais que traduzem em práticas encontradas em organizações de elevado desempenho, líderes de classe mundial” (FNQ, 2014. p. 7). O Modelo de Excelência da Gestão, reflete valores internacionalmente reconhecidos, fundamentados em três modelos de referência mundial, que são *Baldrige National Quality Program*, a *European Foundation for Quality Management* e a *International Organization for Standardization*. Há também a motivação ligada a praticidade na utilização do modelo, com a possibilidade real de contato com os profissionais da Fundação Nacional da Qualidade, responsáveis pela aplicação do modelo.

Criada há 23 anos, a Fundação Nacional da Qualidade é um movimento pela excelência da gestão, reunindo milhares de pessoas em rede em prol da disseminação da causa e inserção das organizações e do Brasil na rota da competitividade mundial. O seu surgimento 1991, por um grupo de representantes dos setores público e privado, a Fundação Nacional da Qualidade (FNQ) procurou gerar valores às organizações e outras *partes interessadas*, por meio do apoio à busca permanente da excelência da gestão.

O trabalho da FNQ é baseado no Modelo de Excelência da Gestão (MEG), uma metodologia de avaliação, auto-avaliação e reconhecimento das boas práticas de

gestão. A FNQ também promove o Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ), o mais importante reconhecimento à *qualidade das práticas de gestão* e do desempenho das organizações no Brasil.

Os fundamentos da excelência da FNQ, instrumentos de análise deste estudo, refletem valores reconhecidos internacionalmente, e as suas principais fontes de referência são o *Baldrige National Quality Program*, a *European Foundation for Quality Management* e a *Internacional Organization for Standardization*.

A Fundação Nacional da Qualidade produz e divulga o Indicador Nacional de Maturidade de Gestão (INMG), uma ferramenta que mede a aderência de organizações de todos os portes e setores com base nos Fundamentos e Critérios de Excelência, por meio das candidaturas aos Prêmios de *qualidade* da gestão, como o PNQ e os prêmios regionais e setoriais, realizados pela Rede de Qualidade, produtividade e Competitividade (Rede QPC).

Os seus Fundamentos da Excelência, quando aplicados, trazem melhorias para os processos e produtos, redução de custos e aumento da produtividade para a organização, tornando-a mais competitiva. Além disso, potencializam a credibilidade da instituição e o reconhecimento público, aumentando o valor do empreendimento.

Segundo a Fundação, todas as organizações que adotam enfoques de excelência adaptam-se mais facilmente às mudanças e têm mais condições de atingir e manter um desempenho de Classe Mundial.

#### 4.2. O MODELO DE EXCELÊNCIA DA GESTÃO (MEG) DA FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE

O Modelo de Excelência da Gestão, instrumento de análise desta pesquisa, está alicerçado por um conjunto de conceitos fundamentais, que revelam padrões culturais do mais alto nível, internalizados nas organizações de *Classe Mundial* e reconhecidas internacionalmente, expressos por meio de seus *processos gerenciais* e consequentes resultados, a saber:

1. **Pensamento Sistêmico** – Compreensão e Tratamento das relações de interdependência e seus efeitos entre os diversos componentes que formam a organização, bem como entre eles e o ambiente com o qual interagem.
2. **Atuação em Rede** – Desenvolvimento das relações e atividades em cooperação entre organizações ou indivíduos com interesses comuns e competências complementares.
3. **Aprendizado Organizacional** – Busca de maior eficácia e eficiência dos processos da *organização* e alcance de um novo patamar de competência, por meio da percepção, reflexão, avaliação e compartilhamento de conhecimentos e experiências.
4. **Inovação** – promoção de um ambiente favorável à criatividade, experimentação e implementação de novas ideias, capazes de gerar ganhos de competitividade com *desenvolvimento sustentável*.
5. **Agilidade** – Flexibilidade e rapidez de adaptação a novas demandas das *partes interessadas* e mudanças do ambiente, considerando a velocidade de assimilação e o tempo de ciclo de *processos*.
6. **Liderança Transformadora** – Atuação dos líderes de forma inspiradora, exemplar, realizadora e com constância de propósito, estimulando as pessoas em torno de valores, princípios e objetivos da *organização*, explorando as potencialidades das culturas presentes, preparando líderes e interagindo com as *partes interessadas*.
7. **Olhar para o Futuro** – Projeção e compreensão de cenários e tendências prováveis do ambiente e dos possíveis efeitos sobre a *organização*, no curto e longo prazos, avaliando alternativas e adotando *estratégias* mais apropriadas.
8. **Conhecimento sobre Clientes e Mercados** – Interação com *clientes* e *mercados* e entendimento de suas necessidades, expectativas e comportamentos, explícitos e potenciais, criando valor de forma sustentável.
9. **Responsabilidade Social** – Dever da *organização* de responder pelos impactos de suas decisões e atividades, na sociedade e no meio ambiente, e de contribuir para a melhoria das condições de vida, por meio de um comportamento ético e transparente, visando ao *desenvolvimento sustentável*.

10. **Valorização das Pessoas e da Cultura** – Criação de condições favoráveis e seguras para as pessoas se desenvolverem integralmente, com ênfase na maximização do desempenho, na diversidade e fortalecimento de crenças, costumes e comportamentos favoráveis à excelência.
11. **Decisões Fundamentadas** – Deliberação sobre decisões a seguir e ações a executar, utilizando o conhecimento gerado a partir do tratamento de informações obtidas em mediações, avaliações e análises de desempenho, de riscos, de retroalimentação e de experiências.
12. **Orientação por Processos** – Busca de eficiência e eficácia nos conjuntos de atividades que formam a cadeia de agregação de valor para os *clientes* e demais *partes interessadas*.
13. **Geração de valores** – Alcance de resultados econômicos, sociais e ambientais, bem como de resultados dos *processos* que os potencializam, em níveis de excelência e que atendam às necessidades das *partes interessadas*.

Para a Fundação Nacional da Qualidade a Televisão Pública de Angola, enquanto organização, deve ser encarada como sistemas vivos, integrantes de ecossistemas complexos, com os quais interagem e dos quais dependem. Nela a excelência depende principalmente da sua capacidade de perseguir seus propósitos em completa harmonia com seu ecossistema. Hoje, as organizações tidas internacionalmente como referências de excelência são aquelas que têm prosperado e alcançado a liderança em suas áreas de ação, tornando-se exemplos reconhecidos de atuação em harmonia com o meio ambiente e integração com a sociedade. (FNQ, 2013)

No Modelo de Excelência da gestão (MEG), os fundamentos da Excelência são expressos em características tangíveis, mensuráveis quantitativa ou qualitativamente, por meio de ações gerenciais propostas na forma de questões e de solicitações de resultados. Estas questões, na maior parte das vezes, solicitam complementos importantes para a excelência da gestão. Há todo um Sistema de Pontuação que facilita a avaliação do grau de maturidade da gestão, pontuando *processos gerenciais e resultados organizacionais*.

As questões do questionário e-MEG 2008 são parte do processo, pois trabalham juntas, como uma estrutura única e integrada para gerir o desempenho da organização de forma sistêmica. Sendo que, à medida que a organização responde às questões, ela se auto-regula e alinha os seus recursos, identifica pontos fortes e oportunidades de melhoria; aprimora a comunicação, a produtividade e a efetividade de suas ações; e atinge os objetivos estratégicos. Os resultados permitem a *organização* avançar rumo à excelência da gestão, o gera valor ao *cliente* e acionista, à sociedade e a outras partes *interessadas*, contribuindo para a sua sustentabilidade e perenidade (FNQ, 2013).

O Modelo de Excelência da Gestão é baseado nos treze (13) Fundamentos da Excelência já apresentados acima, reproduzidos em oito (8) critérios, a saber:

1. **Liderança** – Cultura organizacional e desenvolvimento da gestão, *governança*, riscos, interação com as *partes interessadas*, exercício da liberdade e análise do desempenho da *organização*.
2. **Estratégias e Planos** – Formulação e implementação das *estratégias* por meio de análise dos ambientes interno e externo, *ativo intangíveis*, bem como a definição de *indicadores* e *metas*, desdobramento de planos de ação.
3. **Clientes** - Análise e desenvolvimento de mercado, entendimento das necessidades e expectativas dos *clientes* atuais e potenciais, gerenciamento da marca e imagem da *organização*, e relacionamento com clientes.
4. **Sociedade** – Responsabilidade Socioambiental e desenvolvimento social, que incluem identificação das necessidades e expectativas da sociedade, atendimento à legislação como requisito de desempenho, tratamento dos impactos dos *produtos*, *processos* e instalações, prevenção de acidentes e acessibilidade.
5. **Informações e Conhecimento** – Informações da *organização*, desde a identificação de necessidades até a implantação do *sistema* de informação,



e gestão do conhecimento organizacional, ao identificar, desenvolver, reter e proteger, difundir e utilizar os conhecimentos necessários para implementação das estratégias.

6. **Pessoas** – *Sistema de trabalho*, identificação de competências, seleção integração de pessoas, avaliação de desempenho, remuneração, reconhecimento, capacitação e desenvolvimento, preparação de novos líderes e qualidade de vida.
7. **Processos** - *Processos da cadeia de valor* em interação, projetados para atender aos requisitos de produtos, das partes *interessadas*, que realização as transformações e entregas da *organização*, considerando em destaque os relativos a *fornecedores* e os econômicos financeiros.
8. **Resultados** – Apresentação de resultados *estratégicos* e operacionais relevantes para a *organização* na forma de *indicadores*, o nível de competitividade e o cumprimento de compromissos com requisitos de *partes interessadas*, nas perspectivas econômico-financeiras, socioambiental e relativas a *clientes* e mercados, a pessoas e aos *processos* da *cadeia de valor*.

Os critérios obedecem a um sistema de pontuação: (1) *Processos gerenciais*; (2) *Processos organizacionais*. Os Critérios de Excelência são representados de uma forma que sugere uma *visão* sistêmica da gestão organizacional:



**FIGURA 7** – A representação dos Critérios de Excelência simboliza a organização, considerada como um sistema orgânico. FNQ, 2011.

## 5. CONTEXTUALIZAÇÃO DO ESTUDO

### 5. 1. ANGOLA

Este capítulo faz referência à contextualização histórica do trabalho, para melhor entendimento dos resultados que se pretendem alcançar.

Angola é uma jovem república, com apenas 39 anos de independência, de um jugo colonial que durou cerca de 500 anos. Logo depois da proclamação da Independência em 1975, pelo primeiro Presidente de Angola, António Agostinho Neto, o país mergulhou numa guerra civil sem precedentes, que ceifou vidas e destruiu infraestruturas em todo território nacional, cuja extensão é de 1.246.700 quilômetros quadrados, localizado na costa ocidental de África. O conflito armado entre o governo do MPLA<sup>2</sup> e a UNITA<sup>3</sup> durou três décadas. O acordo de paz assinado a 4 de Abril de 2002, devolveu aos angolanos a capacidade de viver em paz, reconstruir o país e iniciar um processo de reconciliação nacional.

Em Angola, há um esforço da cada vez mais acentuado do Executivo em diminuir a burocracia, otimizar as relações com o exterior e concretizar o compromisso do MPLA, em contribuir para o desenvolvimento das condições de vida da população, que ronda os cerca de 20 milhões de habitantes. O MPLA é o partido que dirige Angola desde 1975, liderado pelo Engenheiro José Eduardo dos Santos, que nas últimas eleições, em Agosto de 2012, teve uma larga maioria com cerca de 72% dos votos.

Em Angola, a televisão vive momentos de grandes transformações, nos últimos 12 anos, com a entrada de novos *players free-to-air*, lado a lado a um crescimento acelerado do investimento publicitário, em linha com os índices de crescimento económico do país. O clima macroeconómico é favorável aos

---

<sup>2</sup> MPLA – Movimento Popular de Libertação de Angola, partido que dirige Angola desde 1975.

<sup>3</sup> UNITA – União Nacional para Independência Total de Angola, movimento armado, liderado por Jonas Savimbi, morto em combate em 2002.

investimentos, diferente dos últimos anos, com estabilidade política, de mãos dadas com um crescimento econômico acelerado. A base do crescimento econômico em Angola são os abundantes recursos naturais, o crescimento da população, assim como o desenvolvimento de infraestruturas, em todo o território nacional.

Nos últimos anos, o tecido empresarial angolano, saiu bastante fortalecido, devido às consequentes reformas do sistema fiscal, bem como a criação da Associação Nacional para o Investimento Privado (ANIP), que desburocratizou todo tipo de investimentos em Angola, atraindo os investimentos estrangeiros, bastante favorecidos com a revisão do sistema fiscal.

Para tornar o setor empresarial mais fortalecido, o executivo angolano e os investidores privados, buscam por investir no desenvolvimento dos principais setores da economia angolana e melhoria das condições de competitividade das empresas, através da implementação do Programa Angola Investe, que visa fomentar a criação e desenvolvimento das Micro, Pequenas e Médias Empresas (MPME). Através desta instituição, é dado todo suporte a quem pretende investir (formação, consultoria e redes de incubadoras), faz-se a monitorização da aplicação dos apoios institucionais e incentivos ao consumo de produção nacional.

Os objetivos do Programa Angola Invest, estão fundamentados no seguinte:

1. *Diversificar a economia para outros setores de atividade económica para além do petróleo e o gás;*
2. *Aumentar a produção nacional, reduzindo as importações;*
3. *Combater a pobreza através da criação de emprego e auto-emprego (microempresas);*
4. *Estimular a formalização das atividades económicas em Angola e melhorar a taxa de bancarização da população.*

No setor da televisão, Angola tem agido no sentido de promover a produção nacional de material televisivo e audiovisual, de autores qualificados nos domínios da ficção angolana e dos documentários.

## 5.2. IMPRENSA PÚBLICA ANGOLANA

A *Imprensa* em Angola vive um período de desenvolvimento e proliferação de atores, resultado do desenvolvimento económico que permite um investimento em novas tecnologias, o que motiva o aumento da produtividade e da eficiência dos quadros angolanos. É um setor de grandes investimentos de entidades privadas e públicas, que apostam em novas infraestruturas de Telecomunicações, por exemplo, o que permite a melhoria contínua no acesso aos diferentes meios de comunicações presentes em Angola, por um conjunto mais alargado da população.

Em Angola, os primeiros meios de comunicação surgiram apenas no século XIX, quando Portugal resolveu dedicar maior atenção às colónias africanas, após a independência do Brasil, em 1822 e a proibição do tráfico de escravos, 1840, com o lançamento do primeiro órgão de imprensa, o Boletim Oficial de Angola, em 1945.

Um estudo interessante sobre o assunto, feito pelo Jornalista angolano Muanamosi Matumona<sup>4</sup>, no seu livro sobre Meios de Comunicação em Angola, apresenta uma divisão própria:

1. *Antes da Independência;*
2. *Após a independência – Monopartidarismo (MPLA-PT, de 1975 à 1991);*
3. *Multipartidarismo – Tem início em 1991, com os Acordos de Bicesse, na esteira da queda do Muro de Berlim e do fim da Guerra Fria. Foi neste período que se deu a primeira reforma institucional de fato, nas instituições angolanas, permitindo a oficialização de diversos partidos políticos. Marco também na esfera económica, com a mudança do modelo socialista para o início do livre mercado.*

Ao nosso ver, esta periodização reflete melhor o período mais recente de Angola, pois a mudança de ideologia política, determinou efetivamente o que Angola é hoje do ponto de vista da comunicação, pois com o mercado livre, surgiram mais publicações, rádios, TVs e Jornais independentes.

---

<sup>4</sup> Muanamosi Matumona – Formado em Comunicação Social pela Faculdade de Ciências Sociais e Humanas, da Universidade Nova de Lisboa.

### 5.3. PERFIL DA ORGANIZAÇÃO – TELEVISÃO PÚBLICA DE ANGOLA

Neste item, a TPA é descrita cumprindo a recomendação da FNQ, em relação ao preenchimento do formulário de candidatura ao Prêmio Nacional da Qualidade.

- **Descrição da Organização**

Segundo a Fundação Nacional da Qualidade, traçar o perfil da organização serve para resumir o seu modelo de negócio, visando delimitar o escopo da avaliação e ajustar o Modelo de Excelência da Gestão às especificações da organização. Portanto, estão reunidas aqui informações que permitem ter uma visão geral da Televisão Pública de Angola, com informações de natureza de suas atividades, propósitos, partes interessadas e redes de relacionamento, produtos, processos de cadeia de valor, concorrência e ambiente competitivo, histórico da busca da excelência, estrutura organizacional e o grau de importância de cada item do critério de excelência para a organização.

- **Instituição, Propósitos e Porte da Organização**

A Televisão Pública de Angola – EP é uma empresa pública, que tem como objetivo principal o “Asseguramento do 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.” O lema da Televisão Pública de Angola: “***TPA somos todos Nós***”.

A Televisão Pública de Angola (TPA - E.P.) E.P., criada em 1976 como resultado da nacionalização da RPA é uma cadeia de televisão com 36 anos de existência e foi a primeira estação de TV em Angola. Está implantada em quase todo o território nacional (a TPA - E.P. 1 em cerca de 83% do território e a TPA - E.P. 2, criada no ano 2000, em cerca de 50% do território). A TPA - E.P. tem igualmente sinal dos seus

canais 1 e 2 nos pacotes ZAP, Multichoice, UAU TV e TV Cabo, em regime de TV por assinatura (cerca de 200 mil assinantes).

Em 1997 a TPA, Unidade Económica Estatal, por força do Decreto nº 66/97 de 5 de Setembro, foi transformada em Empresa Pública, tendo a palavra “Popular” sido substituída por “Pública”, passando assim a designar-se por Televisão Pública de Angola, mas mantendo a sigla TPA. Em 1981 foi criado no Huambo, o primeiro centro de produção regional, em 2003 deu-se início à emissão satélite na banda KU (satélite NSS-7) e em 2007 foi lançado o site informativo/corporativo [www.tpa.ao](http://www.tpa.ao).

A TPA - E.P. é detentora de 3 licenças de televisão, com 2 canais generalistas em sinal aberto (TPA 1 e TPA 2) e um canal internacional distribuído em sinal fechado (TPA Internacional). A TPA 1 é o canal generalista explorado diretamente pela TPA - E.P.; a TPA 2 é um canal focado em entretenimento que tem sido explorado pela sociedade Westside Investments e que passará para a TPA - E.P. a partir de 2012. A TPA Internacional é um canal de agregação de conteúdos também gerido pela Westside Investments. Os conteúdos deste canal são fornecidos quase na totalidade pela TPA 1 (especialmente programas de informação, desporto e algum de entretenimento).

No cumprimento dos requisitos de serviço público, a TPA - E.P. procura oferecer: programas para as minorias culturais e outras; programas documentais de vários tipos; ficção histórica e outra; alguma programação desportiva de interesse minoritário; programação infantil e juvenil; programas de informação, como reportagens, debates ou noticiários.

A TPA Internacional é um veículo de divulgação internacional da atualidade da sociedade e da economia Angolanas e da riqueza cultural do país, tendo como objetivo principal os cidadãos Angolanos da diáspora. A TPA Internacional chega a outros países de África Ocidental, Europa, América Central, Sul e Norte e, Ásia.

A TPA - E.P. tem uma presença forte em todas as províncias através de Delegações Provinciais (menores) ou Centros Regionais (maiores). Mais de um quarto do total de funcionários da TPA - E.P. estão alocados às estruturas regionais

demonstrando o peso que estas têm para a empresa. Estas representações regionais contribuem, de forma e com regularidade distinta, para grelha da TPA 1, através de pequenas reportagens, magazines ou alguma emissão local diária. As participações dos centros variam entre menos de 0,5hrs por semana (Cunene, Kuando Kubango, Kwanza Norte, Luanda Norte, Moxico, Zaire, Bengo) e 4,7hrs por semana (Cabinda, Huambo, Benguela e Huila).

- **FORMA DE ATUAÇÃO**

A Televisão Pública de Angola – EP rege-se pela lei 9/95 de 15 de Setembro e os direitos do Estado como Proprietário da TPA são exercidos pelo Ministério da Economia por força da extinção do Ministério da Coordenação Económica.

Os órgãos da empresa são o Conselho de Administração, órgão de gestão, Conselho Fiscal, órgão fiscalizador e Conselho Consultivo, órgão de consulta e apoio. O atual Conselho de Administração é constituído por um Presidente, seis Administradores Executivos e dois Administradores Não Executivos, perfazendo um total de nove Membros, todos nomeados por Decreto Presidencial.

A atual Administração foi nomeado ao abrigo do Decreto nº160/12, de 29 de Junho, e o seu mandato é de 3 anos. A empresa conta com Direções que são os órgãos operacionais. A TPA, cuja atividade é tutelada num modelo bicéfalo pelo Ministério da Comunicação e o Ministério angolano da Economia tem como objetivo social primário a prestação de serviço Público de Televisão. A missão básica da empresa é delineada no Decreto Presidencial nº 233/10 de 12 de Outubro e fixa os princípios orientadores para os objetivos estratégicos estabelecidos pelo Conselho de Administração, que visam dotar a organização das infraestruturas, processos, sistemas e pessoas que materializam os seus valores

- **FORÇA DE TRABALHO**

O levantamento feito mostra que a TPA tem uma média de dois mil e quinhentos funcionários entre efetivos e colaboradores.

Descrição	Masculino	Feminino	Total
<b>Luanda</b>	1.127	433	1.560
<b>Centro de Produção</b>			
<b>Benguela</b>	52	25	77
<b>Cabinda</b>	63	22	85
<b>Huíla</b>	43	15	58
<b>Delegações Provinciais</b>			
<b>Bié</b>	20	4	24
<b>Bengo</b>	19	4	23
<b>Cunene</b>	18	5	23
<b>Huambo</b>	36	7	43
<b>Kuando-Kubango</b>	14	3	17
<b>Kwanza-Sul</b>	29	2	31
<b>Kwanza Norte</b>	16	3	19
<b>Lunda - Sul</b>	12	4	16
<b>Lunda - Norte</b>	13	4	17
<b>Malange</b>	41	13	54
<b>Móxico</b>	12	4	16
<b>Namibe</b>	20	7	27
<b>Uíge</b>	21	5	26
<b>Zaire</b>	10	2	12
<b>TOTAL</b>	<b>1.566</b>	<b>562</b>	<b>2.128</b>

**Figura 8** – Distribuição de funcionários por Províncias. TPA - Relatório de Gestão, 2012

A estrutura do pessoal em termos de formação académica e faixa etária é a seguinte:

NÍVEL ACADÉMICO	MASCULINO	FEMININO	TOTAL
<b>Sem escolaridade</b>	16	17	33
<b>Ensino de Base</b>	403	83	486
<b>Frequência no Ensino Médio</b>	168	41	209
<b>Ensino Médio</b>	744	324	1.068
<b>Frequência Universitária</b>	142	46	188
<b>Bacharelato</b>	25	11	36
<b>Licenciatura</b>	64	36	100
<b>Pós-Graduação</b>	2		2
<b>Mestrado</b>	4	2	6
<b>Doutoramento</b>			
<b>TOTAL</b>	<b>1.568</b>	<b>560</b>	<b>2.128</b>
<b>DISTRIBUIÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS POR FAIXA ETÁRIA</b>			
IDADE/FAIXA ETÁRIA	MASCULINO	FEMININO	TOTAL
<b>18-23 ANOS</b>	33	23	56
<b>24-28 ANOS</b>	298	25	323
<b>29-33 ANOS</b>	197	199	396



<b>34-38 ANOS</b>	270	76	346
<b>39-43 ANOS</b>	240	7	247
<b>44-50 ANOS</b>	201	287	488
<b>&gt; 50</b>	224	48	272
<b>TOTAL</b>	1.463	665	2.128

**Figura 9** – Quadro de Pessoal por formação académica e facha etária. TPA – Relatório de Gestão 2012.

### • PORTE DA ORGANIZAÇÃO

A TPA obtém anualmente 2 tipos de Receitas Próprias distintas: (i) as Receitas Próprias provenientes da Venda de Publicidade, dos Direitos de Transmissão, dos Aluguéis de Equipamentos e Instalações e das Senhas de Refeitório cobradas aos Colaboradores e (ii) as Receitas provenientes dos Patrocínios. As receitas provenientes da Venda da Publicidade e dos Aluguéis de Equipamento e Instalações dependem exclusivamente da atuação comercial da TPA e da aceitabilidade dos seus produtos por parte do cliente.

A TPA possui ainda uma 3ª fonte de receitas, que não sendo considerada “receita própria”, é sem dúvida a que mais contribui para a cobertura dos seus gastos anuais: trata-se dos subsídios à exploração obtidos junto do seu órgão de tutela. Relativamente aos dois anos transatos, o valor arrecadado como Receitas Próprias pela TPA foi 13 milhões de Reais 2010 e de 14 milhões em 2011, enquanto o valor arrecadado com Patrocínios, foi de cerca de 1 milhão em 2010 e de cerca de 567 mil em 2011.

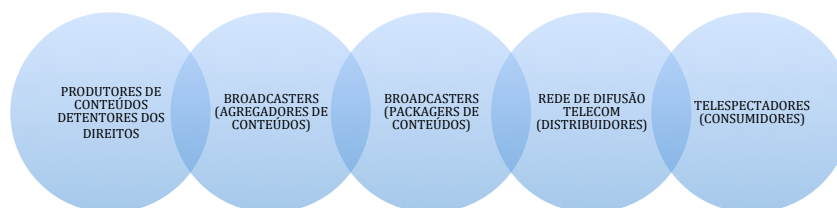
### • CADEIA DE VALORES

Quanto aos processos relativos às operações principais do negócio e operações de apoio, que constituem a cadeia de valores, a Televisão Pública de Angola está estruturada da seguinte forma:



**Figura 10** – Cadeia de Valores. TPA – Um Plano para o Futuro, 2013, p. 41

- ENTIDADES



**Figura 11** - Cadeia de Valores. TPA – Um Plano para o Futuro, 2013, p. 41

- DISCRICÃO

Cada uma das áreas da cadeia de valores está interlaçada na outra, sendo que funciona da seguinte maneira:

1. Produção de Conteúdos (Produtores de Conteúdos/Detentores de Direitos)

É responsável pela criação e produção de conteúdos:

- a) Formulação da ideia;
- b) Aquisição de Direitos;
- c) Produção de Conteúdos;
- d) Pós-produção de Conteúdos (realização, produção e filmagem);
- e) Arquivo de Conteúdos.

2. Agregação de Conteúdos (Broadcasters – Agregadores de Conteúdos)

Gestão e Agregação de Conteúdos:

- a) Compra de Programas nacionais e internacionais;
- b) Definição da estratégia de grelha (*mix* produção vs *aquisição de programas*);
- c) Gestão de Conteúdos, através do armazenamento e rotulagem.

3. Empacotamento de dados (Broadcasters – Packagers de Conteúdos)

- a) Comercialização de publicidade;
- b) Adaptação à tecnologia (Televisão, dispositivo móvel, internet e outros);
- c) Programação das grelhas de conteúdos;
- d) Diversificação das fontes de receita;
- e) Revenda de Conteúdos.

4. Distribuição de Sinal Aberto vs TV por Subscrição (Rede de Difusão Telecom – Distribuidores)

- a) Seleção de tecnologia do sinal de transmissão;

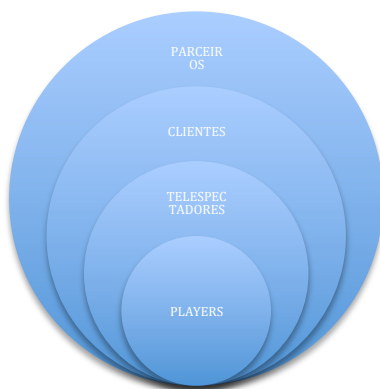
- b) Inovação das plataformas de difusão de conteúdos;
- c) Disponibilização de equipamentos terminais de difusão.

#### 4. Consumo (Telespectadores – Consumidores)

- a) Análise de audiências;
- b) Análise de segmentos emergentes;
- c) Hábitos de televisionamentos.

### • PARTES INTERESSADAS

As pessoas ou entidades que afetam ou são diretamente afetadas pelas atividades da TPA, são os Players; Telespectadores; Parceiros e Cliente.



**Figura 12 – Partes Interessadas. Criação Própria**

1. **PLAYERS** – São produtores, agregados, empacotadores de conteúdos e/ou distribuidores de sinal, nos quais se inclui a TPA. São responsáveis pela emissão do sinal de televisão. Em Angola, contrariamente ao que acontece em outras partes do mundo, é a TPA quem detém e gere a rede de difusão nacional.
2. **TELESPECTADORES** – Constituem a audiência e são os consumidores dos conteúdos produzidos e difundidos. Desempenham um papel fundamental na definição da grelha de emissão, pois são os seus hábitos e preferências que ditam e moldam as ações de todos os agentes da indústria, desde as operadoras de televisão que selecionam um programa, aos anunciantes que direcionam a sua comunicação (publicidade) aos seus *targets*/segmentos específicos da audiência.

3. **CLIENTE** – São empresas e/ou marcas que recorrem ao meio televisivo para publicitar o seu produto/serviço ou marca institucional, sendo responsável por uma parte substancial das receitas das operadoras.
4. **PARCEIROS** – Além dos fornecedores típicos, os agentes da indústria televisiva dispõem de parceiros que atuam transversalmente na cadeia de valor da indústria. Exemplo destes parceiros podem ser cadeias de televisão internacionais, com as quais se estabelecem acordos de troca de conteúdos, permuta de informação noticiosa e/ou serviços de captação de recursos humanos, ou distribuidoras de sinal privadas (*Pay TV*) que incluem na sua oferta os conteúdos das operadoras de sinal aberto (*Free-to-air*).

- **CONCORRÊNCIA E AMBIENTE COMPETITIVO**

Há muito que a TPA deixou de ser o único no mercado televisivo angolano, pois com a abertura democrática do país, surgiram vários agentes que desempenham diferentes funções complementares e que se posicionam em eixos distintos na cadeia de valor, nomeadamente:

- **Broadcasters**, entre as quais se destacam os operadores televisivos nacionais TPA1, TPA2 (canais públicos) e TV ZIMBO (canal privado), que atuam na produção, agregação e difusão de conteúdos *free-to-air*;
- **Distribuidores de Conteúdos por Satélite** (ex.: ZAP, DSTV e UAU) ou cabo (TV cabo) num modelo de subscrição pago (*Pay TV*) e que contavam, em 2012, com aproximadamente 400.000 subscritores.

Distribuidor/Operador	Plataforma	Cobertura Territorial
TPA	Analógico Terrestre	> 50%
TV Zimbo	Analógico Terrestre	14%
DSTV	Satélite	100%
ZAP	Satélite	100%
TV Cabo	Cabo	17%

**Figura 13** - Operadores em Angola. TPA – Um Plano para o Futuro, 2013.

- **HISTÓRICO DA BUSCA PELA EXCELÊNCIA**

A TPA é uma empresa de capital público, que durante toda sua existência conheceu vários modelos de gestão, em função da situação política, militar e económica de Angola. Em 2007, por exemplo, a TPA conheceu uma fase que ficou marcada por uma tentativa de gestão voltada para a qualidade, de modo sistemático e contínuo. Na ocasião, o Ministério de tutela (Ministério da Comunicação Social), nomeou uma nova direção, que substituiu uma anterior, na altura com 16 anos de gestão.

A nova direção da TPA, liderada por Fernando Cunha, tinha a responsabilidade de proceder um diagnóstico de avaliação da empresa, lançar uma nova grelha de programas, elaborar um plano estratégico viável para os próximos cinco anos. Nesta altura é feito o primeiro estudo de desenvolvimento da TPA. Para a surpresa de todos, um decreto ministerial, exonerou todos os membros da então direção e todo o trabalho gestão iniciado, foi descontinuado.

Em 2009 é nomeada uma Comissão de Gestão e Reestruturação da Televisão Pública de Angola, cujo objetivo principal era preparar as bases da TPA para o futuro. Nesta altura, elaborou-se o Plano Estratégico e de Negócio, lançadas as políticas de subsídios operacionais, assentes nos indicadores do Ministério da Economia de Angola. A comissão de Gestão e Reestruturação da TPA tinha os seguintes aspectos, como missão:

- Clarificar os objetivos de serviço público e consequente modelo de exploração da Televisão Pública de Angola, TPA-EP.
- Analisar, avaliar e iniciar a implementação do programa de refundação da Televisão Pública de Angola, TPA-EP, criando serviços partilhados), e elabora cronograma de implementação de acordo com as decisões tomadas.

- Estudar o modelo de negócio do Centro de Produção de Camama, de modo a contribuir para o aumento de produção de conteúdos nacionais, sem afundamento financeiro da TPA-EP.
  - Elaborar o plano estratégico da empresa a 3 anos, tendo em conta as conclusões sobre o estudo dos consultores internacionais.
  - Elaborar o plano de negócio da empresa a 5 anos, em conformidade.
  - Reformular o programa de investimentos da Televisão Pública de Angola, TPA-EP, à luz das decisões anteriores.
  - Avaliar oportunidades de outsourcing de atividades de suporte, à luz da refundação da Televisão Pública de Angola, TPA-EP.
- **Profissionalização da TPA-EP, sua reestruturação profunda:**
    - Reorganizar a empresa de acordo com a estratégia adotada, elaborando o consequente Manual de Organização e Manual de Procedimentos.
    - Desenvolver a contabilidade analítica da empresa de modo a permitir apurar resultados e indicadores de gestão por negócio/atividade e por delegações.
    - Desenhar e implementar o Sistema de Informação de Gestão (SIG) mensal com indicadores (financeiros, operacionais, comerciais), relativos a todas as atividades, departamentos e delegações da empresa.
    - Criar na empresa um Centro de Avaliação de Competências (*skill Assessment*) do pessoal e desenhar um Sistema de Avaliação de Desempenho (SAD).
    - Elaborar um plano de Formação para o pessoal da empresa, coerente com os resultados da avaliação de competências.

- Reestruturar profundamente o Quadro de Pessoal da empresa, em coerência com a implementação do Programa de Refundação da Televisão Pública de Angola, TPA-EP.
- **Elabora e implementar um programa de Melhoria de Rentabilidade:**
  - Apresentar uma proposta de saneamento financeiro da empresa em colaboração com os Ministérios competentes.
  - Apresentar a prazo imediato, um programa de redução de custos e de melhoria de receitas próprias.
  - Apresentar um plano de Marketing/Plano de Ação Comercial para aumento sustentado das receitas próprias e diminuição significativa da subsidiação do Estado.
  - Apresentar o novo Contrato-Programa definitivo, em Março de 2011, contemplando as decisões aprovadas em todas as áreas constantes deste plano estratégico.

Antes do final do mandato, a Comissão de Gestão é toda ela demitida das funções de Reestruturação da TPA e, é nomeado em Novembro de 2010, o primeiro Conselho de Administração da TPA, através do Decreto Presidencial nº 257/10. Nesta altura a Televisão Pública de Angola assume-se como uma organização que direciona a sua atividade na busca de qualidade dos produtos e serviços que presta à sociedade. É neste pilar que assenta todo o trabalho de reestruturação à que a empresa é submetida nos últimos tempos, com o objetivo de se colocar à altura dos novos desafios que o mercado apresenta, transformando a marca TPA num símbolo de credibilidade, em que todos os angolanos se possam rever.

Em menos de dois anos, o Conselho de Administração é exonerado, através do Decreto Presidencial nº 160/12 e nomeado o atual Conselho de Administração, que desenvolveu uma estratégia para o quinquênio 2013-2017, suportada num modelo de

desenvolvimento estratégico comum, com vista à definição de estratégia e, consequentemente, para os objetivos da TPA e de cada um dos seus colaboradores.

O Decreto Presidencial nº 233/10 orienta a ação do Conselho de Administração da TPA, fixando os princípios orientadores para a definição dos objetivos estratégico estipulados pelo Conselho de Administração. Os princípios identificados no documento incluem:

- *Atualizar tecnologicamente a empresa visando prestar um serviço de maior qualidade, com menores custos.*
- *Clarificar os objetivos de serviços público e em consequência, as regras de subsidiação da Televisão Pública de Angola, TPA-EP.*
- *Definir grelhas de programação alinhadas.*
- *Estudar o modelo de negócio do Centro de Produção de Camama, de modo a contribuir para o aumento de produção de conteúdos nacionais, sem afundamento financeiro da Televisão Pública de Angola, TPA-EP (sociedade independente, entre o Estado/Televisão e produtores internacionais).*
- *Avaliar a oportunidade de criar novos canais especializados (informação, desportos, etc).*
- *Integrar a empresa Televisão Comercial (TVC) na estrutura de marketing/comercial da Televisão Pública de Angola, TPA-EP.*
- *Maximizar receitas e potenciar a geração de novos negócios.*
- *Procurar sinergias com as outras empresas do setor.*



- *Avaliar a possibilidade de a rede de transmissão ser vendida e operada pelas empresas Telecom.*
- *Analisar, avaliar e debater pormenorizadamente o estudo dos consultores internacionais sobre a reestruturação da Televisão Pública de Angola, TPA-EP. e tomar decisões.*
- *Reorganizar a empresa, profissionalizando a sua gestão, incluindo a adopção de instrumentos de gestão modernos e com informação relevante e atempada.*
- *Elaborar plano, programa de ações para o aumento das receitas próprias em percentagem significativa.*
- *Introduzir na empresa uma gestão estratégica de recursos humanos, baseado na avaliação de competências, na promoção de talentos e na formação profissional estruturada.*
- *Apresentar um plano de saneamento financeiro da empresa.*
- *Elabora um levantamento exaustivo do equipamento existente, incluindo rede de transmissão, das suas características técnicas, incompatibilidades tecnológicas e apresentar um programa integrado de investimentos, solucionando os problemas existente e adequando-o á estratégia e definição de serviço público.*
- *Reestruturar profundamente o quadro de pessoal da empresa.*
- *Elaborar um contrato-programa com o estado para apoio ao desenvolvimento da empresa em troca de compromisso da sua administração no seu cumprimento.*

Os princípios orientadores do Decreto Presidencial nº 233/10, assim como o contexto atual da TPA, motivam as alterações do modelo operativo da empresa, de forma a permitir o alinhamento com a dinâmica de mercado e a concretização da sua missão, já mencionadas e que foram traduzida em quatro objetivos chave:

1. ***melhorar a qualidade de prestação de serviço público de televisão;***
2. ***aumentar a receita e níveis de eficácia comercial;***
1. ***reduzir Custos através de uma melhor webização e integração dos processos, upgrades da infraestrutura de rede e do parque tecnológico;***
2. ***capacitar os recursos humanos de elevado potencial, reconverter colaboradores com funções de baixo valor acrescentado e efetuar recrutamento cirúrgico em áreas deficitárias de competências especializadas.***

Estes objetivos estão plasmados no Plano Estratégico da TPA 2013/2017 e são definidos como metas mensuráveis que permitirão à TPA uma abordagem alinhada com a realidade da empresa e do contexto socioeconómico angolano, reforçando a motivação da mesma para o lançamento de um plano de ação que vise a construção de um sistema adequado de suporte e desenvolvimento de negócio. Por isso, o Conselho de Administração da TPA, adotou uma visão futura suportada em seis (6) eixos de atuação, a saber: *Reestruturação da TPA, Recursos Humanos, Operações, Comercial, Técnica e Infra-estruturas.*

E, é para estes desafios de gestão voltada para a qualidade, que procuramos avaliar a maturidade organização social da TPA, para a implantação da Gestão da Qualidade, através do Modelo de Excelência da Gestão da Qualidade, da FNQ, assentes nos oito (8) Critérios de Excelência.

#### • **ESTRUTURA ORGANIZACIONAL**

Os estatutos da TPA contemplam como órgão social máximo o Conselho de Administração, cujas funções são exercidas pelo Presidente e administradores das 15 Direções apresentadas no organograma abaixo. A estrutura da TPA contempla quatro

órgãos consultivos: Gabinete de Apoio ao Conselho de Administração, Gabinete Jurídico, Gabinete de Controlo de Qualidade e Gabinete de Protecção Física.

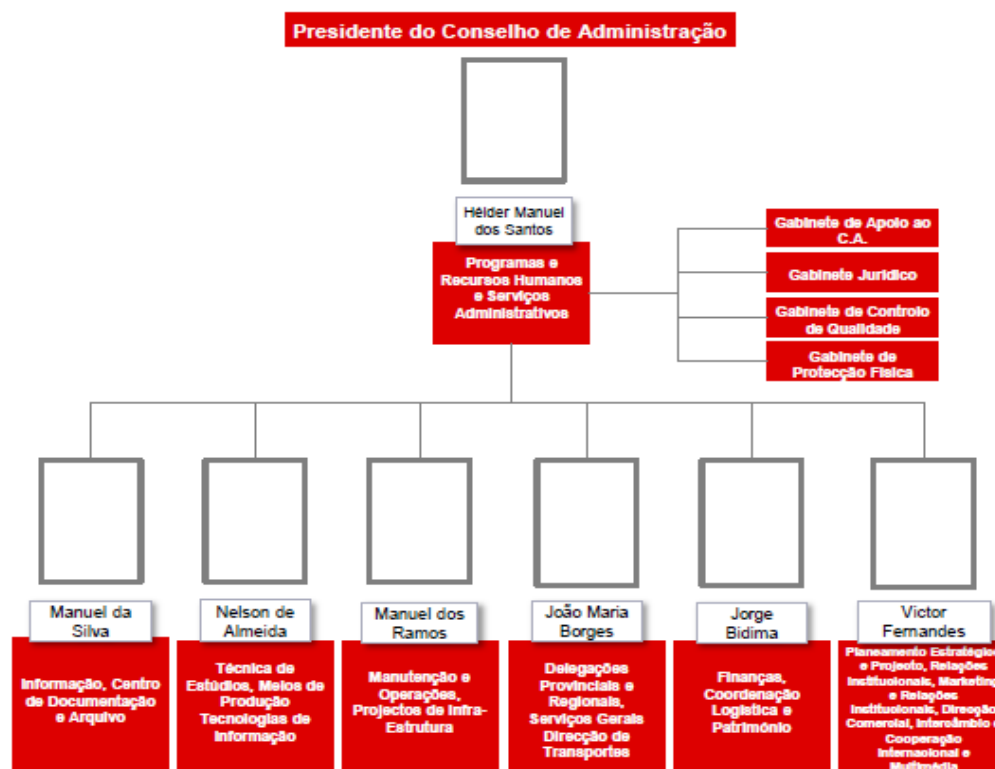


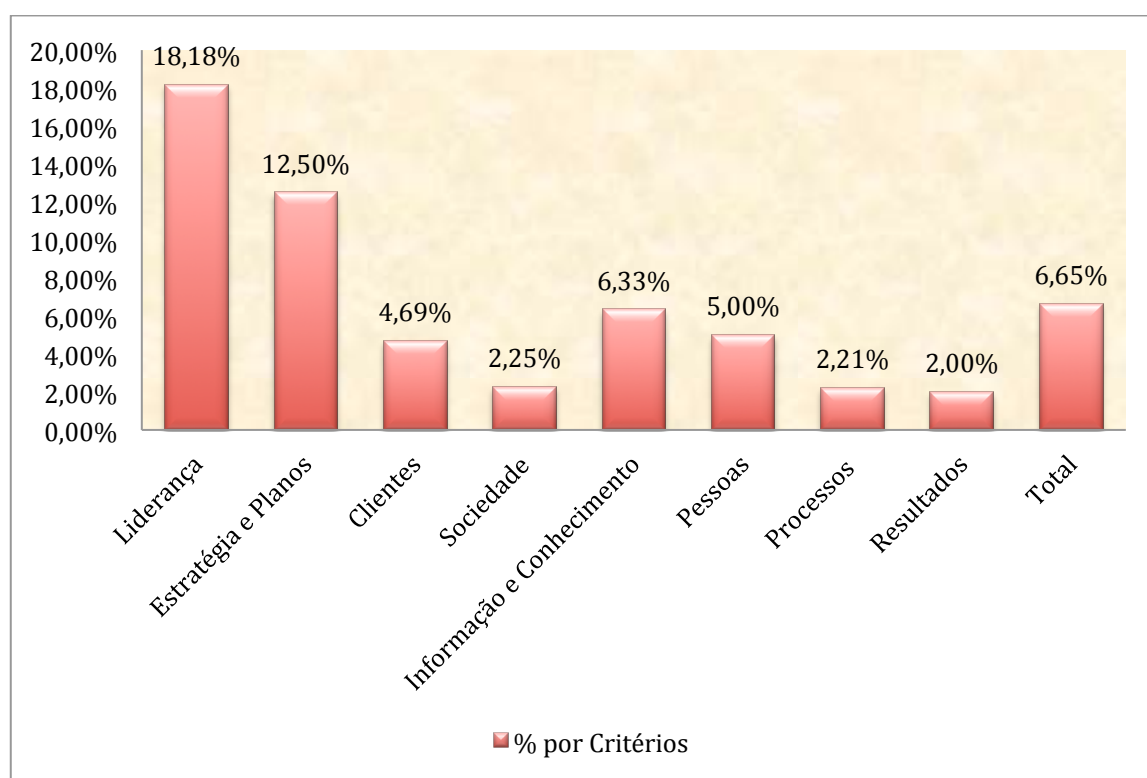
Figura 14 – Organograma. TPA – Relatório de Gestão, 2011

## 6. APLICAÇÃO DO INSTRUMENTO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

### 6.1. Relatório do Questionário (SOFTWARE e-MEG-diagnóstico)

Neste capítulo são apresentados os resultados da pesquisa, através da aplicação do relatório do questionário, representado no software e-MEG de diagnóstico da FNQ, que permitiu analisar o estágio de maturidade atual da gestão da TPA. O e-MEG é uma ferramenta de diagnóstico, que por meio de um questionário baseado nos Critérios de Excelência, facilitou a avaliação do estágio de maturidade da gestão da organização e a identificação de quais os critérios são mais adequados para a implantação do Modelo de Excelência da Gestão.

Introduzido os dados do questionário no Software e- MEG, chegou-se a seguinte representação gráfica:



**Gráfico 1** – Níveis de Maturidade Organizacional da TPA, resultante do software e-MEG auto-avaliação da FNQ. **Construção Própria.**

Na figura seis, atingiu-se um percentual total de 6,65% de um diagnóstico de 100,00% resultante da aplicação do questionário à quatro áreas da empresa, nomeadamente: Planeamento Estratégico, Projetos e Marketing; Recursos Humanos e Serviços Administrativos; Gabinete de Controle da Qualidade e consequentemente o Gabinete de Apoio ao Conselho de Administração. Em cada uma dessas áreas, os critérios foram analisados da seguinte forma: Planeamento e Marketing, respondeu aos critérios Liderança e Estratégia; Recursos Humanos e Serviços Administrativos, respondeu aos critérios Informação/Conhecimento e Pessoas; Gabinete de Controle da Qualidade, respondeu aos critérios Clientes e Processos; por último o Gabinete de Apoio ao Conselho de Administração, que respondeu aos critérios Sociedade e Resultados.

O percentual de 6,65%, segundo a Fundação Nacional da Qualidade, no seu software e-MEG 2008, afirma que a organização encontra-se em estágios preliminares do desenvolvimento de seu sistema de gestão e, demonstra também que há preocupação da parte dos gestores da TPA, em melhorar o seu modo de gerenciar a organização, pois há na organização uma certa informalidade nas estruturas de gestão. Um exemplo disso é a Reestruturação da Empresa através de um Plano de Reformas, plasmado no Plano Estratégico TPA 2013/2017, denominado: Um Plano para o Futuro.

Este plano prevê alcançar uma Redução de Custos com o Pessoal; Renovação do Quadro de Pessoal e o Incremento de competências dos Recursos Humanos (formação superior de novos quadros). A figura deixa em evidência que a Televisão Pública de Angola apresenta algumas lacunas significativas na aplicação de práticas e rotinas das principais funções gerenciais. Em consequência disso, há poucos resultados relevantes, decorrentes da aplicação das práticas de gestão. Durante a pesquisa de campo, ficou visível que há na organização, elementos que podem ajudar a melhorar os processos de gestão. Prova disso, os investimentos que se fazem para a definição e avaliação das competências atuais da organização e o desenho da nova estrutura organizacional.

Em função deste diagnóstico, fez-se uma avaliação critério a critério e verificou-se o seguinte:

### 6.1.1. LIDERANÇA:

Este critério examina o sistema de liderança da Televisão Pública de Angola e o comprometimento pessoal da direção no estabelecimento, disseminação e atualização de valores e princípios organizacionais que promovam a cultura da excelência, considerando as necessidades de todas as partes interessadas. Também examina como é analisado o desempenho da organização e como são implementadas as práticas voltadas para assegurar a consolidação do aprendizado (FNQ 2008). Oito (8) perguntas foram formuladas em tópicos de *Governança Corporativa; Ética; Valores e Diretrizes; Tomada de Decisões; Desenvolvimento da Liderança; Aprendizado Organizacional e Cultura de Inovação; Desempenho da Organização e por ultimo, Informações Comparativas*. Analisados os dados recolhidos, verificou-se com alguma preocupação, o fato do critério Liderança atingir o valor crítico de 18,18%, o que evidencia que o sistema de liderança da organização e o comprometimento pessoal da direção é fraco, pelo que é feita a descrição de cada um dos subcritérios analisados, para melhor entendimento dos resultados do inquérito aplicado ao Gabinete de Planeamento Estratégico, Projetos e Marketing:

O primeiro item (Governança Corporativa) busca entender se a organização possui sistema de gestão e controles exercidos na administração, para manter a confiança e proteger os interesses das partes interessadas. Pelo que, o relatório do questionário, identifica que a Televisão Pública de Angola é uma organização que presta contas de suas principais ações e resultados obtidos, conferindo transparência à sua gestão. Mas, é importante dizer que esta é uma pratica conseguida nos últimos anos, pois a TPA enquanto prestadora do serviço público de Televisão, começa a ganhar noção das ações prioritárias e fundamentais, quer para realizar ajustes nas suas estruturas e meios, quer para produzir conteúdos de grande qualidade e que acrescentem valor à comunidade, razão pela qual está a adoptar as melhores práticas de gestão com o objetivo de melhorar os níveis de gestão. Prova dessa preocupação é a entrada em cena na estrutura da empresa, de uma Direção de Organização e Qualidade, cujos objetivos concentram-se na criação e implementação de uma unidade que estabelece as regras e procedimentos essenciais ao funcionamento de uma instituição, visando a racionalização, simplificação, normalização, qualidade e uniformização das suas produções e procurando sistematicamente a plena satisfação

dos telespectadores. Aqui reside a lacuna, pois a qualidade é testada apenas para satisfazer os telespectadores e nunca para melhorar os processos de gestão da empresa, de modo a satisfazer todas as partes interessadas.

No item Ética, a ideia é perceber se a TPA estimula o comportamento ético e transparente com as partes interessadas. O relatório do questionário sinaliza que a organização é ética, porém não existem mecanismos para assegurar o relacionamento ético com as partes interessadas, pelo que não consegue assegurar a ética nos relacionamentos interno e externo e estimular sua aplicação em toda cadeia de valores. Há na TPA, sérios problemas de ética no ambiente de trabalho, que se revelam nos processos de admissão para composição do quadro de pessoal, na ascensão profissional, em geral por clientelismo e outras práticas que atrapalham o bom desempenho da organização. Há muito que na TPA, a relação chefe-subordinado, o uso da autoridade costuma levar ao aparecimento de frequente casos de assédio sexual. Aqui tem fundamento o pensamento de Nash (1993. p. 6), por exemplo, quando defende a estreita relação entre os conceitos de qualidade e ética. O autor deixa claro que "quanto mais alta a qualidade, mais fácil é fazer negócios de forma ética. (...) E, inversamente, quanto maior sua ética, mais fácil é adotar e implementar uma estratégia de qualidade". Portanto, a TPA se quiser alinhar os processos e produtos ao conceito de qualidade, precisa investir em mecanismos que assegurem o relacionamento ético com as partes interessadas, interna e externamente e estimule a sua aplicação em toda a cadeia de valor.

Seria proveitoso se a TPA adota-se o mesmo procedimento de muitas empresas, que preocupadas com as questões éticas, elaboram manuais de ética para nortear o comportamento dos seus funcionários e indicam representantes que garantem a ética ou a conformidade, supervisionando a conduta de todos os empregados. Os resultados obtidos por essas organizações, que utilizam os manuais de ética, são positivos, pois mostra uma redução substancial do clima de incerteza, o que contribui fortemente para a consecução dos resultados em um clima construtivo. Deste modo a TPA, responderia melhor ao pensamento de Tom Morris (1998, p. 152-156) ao afirmar que “a ética é o cumprimento de regras”. Com base nesse conceito, se a Televisão Pública de Angola pretende ser ética, deve divulgar declarações precisas

definido regras e deve criar procedimentos de verificação para assegurar que todos na organização cumprem com as normas.

A TPA tem definido os valores e diretrizes para promover a cultura da qualidade e o atendimento às necessidades das partes interessadas – cliente, pessoas, fornecedores, comunidade, a saber: *zelar pelo interesse público; clareza, rigor, isenção e pluralidade na informação transmitida; orientação para custos; elevada qualificação do pessoal e formação contínua; cultivar o trabalho de equipe e a disciplina organizacional*. O desenho é bonito, mas a execução falha, pois esses valores definidos na matriz estratégica da organização, não estão consolidados nem são divulgados para todas as partes interessadas, muito menos refinados, o que impossibilita a prossecução dos objetivos estratégicos estabelecidos. O que compromete a tomada de decisões, apesar do fato do Conselho de Administração realizar reuniões sistemáticas e considera as necessidades de algumas partes interessadas, mas não implementa nem acompanha as ações definidas. O sistema de reuniões continua “quase” improdutivo. Na TPA, às vezes as relações pessoais ou a influência política são muito mais valorizadas que o preparo técnico-profissional dos funcionários.

O questionamento sobre como é analisado o desempenho da organização e como são implementadas as práticas voltadas para assegurar a consolidação do aprendizado organizacional, a pesquisa revelou que na TPA, as melhorias e as inovações acontecem na organização de forma isolada e esporádica, sendo que o Conselho de Administração da única TV estatal angolana, ao analisar o desempenho da organização, dá primazia aos indicadores de vendas, financeiros e de produção. O questionário respondido mostra também que as tomadas de decisões acabam por ser quase arbitrárias, pois são levadas apenas em conta, as necessidades de algumas partes interessadas.

Durante a observação direta, um dos relatos contundentes, fez-se ouvir de um funcionário de escalão médio, quando durante a sua jornada laboral, percebeu o cometimento de uma falha operacional, mas rapidamente emendou com a seguinte justificativa: “ *Não sou eu que vou mudar a TPA, afinal esta empresa não é minha*”. Esta atitude e outras que revelam falta de comprometimento deixam visível as



fragilidades da cultura organizacional da Televisão Pública de Angola. Os valores e princípios organizacionais, assim como os padrões de conduta, são fracos, dado aos desequilíbrios na tomada de decisões por parte do Conselho de Administração, que não usa as habilidades e as competências necessárias para o exercício da liderança, formalmente definida.

Um dos problemas identificados no item liderança, diz respeito ao fato da alta direção (Conselho de Administração), monitorar um grande número de indicadores puramente operacionais e a existência de redundância entre níveis (Estratégico, Gerencial e operacional). Sinais de que é necessário que a organização aplique metodologias de alinhamento dos indicadores do primeiro nível à estratégia e que o desdobramento para o segundo e terceiro nível, preserve esse alinhamento.

A TPA tem os valores e diretrizes definidos pelo seu Conselho de Administração, para promover a cultura da qualidade e às necessidades das partes interessadas – cliente, pessoas, acionistas, fornecedores e comunidade, mas ainda não são divulgados para as partes interessadas, o que tem gerado dificuldades na prossecução dos objetivos estratégicos estabelecidos. A TPA não possui um modelo de organização que oriente e reflita o quadro de funções e responsabilidades das suas direções, departamentos e colaboradores, com os princípios de missão, valores e política da qualidade incorporadas no seu funcionamento.

Quanto à tomada de decisões, o centro da observação foi tentar identificar se o Conselho de Administração conduz reuniões com a sua equipe, analisa o atendimento das necessidades das partes interessadas (Clientes, empregados, fornecedores, acionistas e comunidade) e se implementa e acompanha as ações que são definidas. A constatação é que reuniões na TPA há demais, nas suas mais diversas direções, departamentos e seções, todas elas mais voltadas para a discussão de questões operacionais, e menos organizacionais. Em geral, a direção realiza reuniões sistemáticas com a equipe e considera apenas as necessidades de algumas partes interessadas, sendo a parte dos empregados a menos afetada por essas tomadas de decisões. Isto levou a procurar entender se os Administradores e Diretores, são avaliados com base em habilidades exigidas para o exercício das suas funções, assegurando o alinhamento às estratégias. Não foram necessários muitos

levantamentos para compreender que na Televisão Pública de Angola, os responsáveis não são avaliados periodicamente com base em habilidades e competências definidas, pois existe um certo protecionismo político, que os acomoda e coloca tudo no “politicamente correto”.

Quanto ao Aprendizado Organizacional e à Cultura de Inovação, na TPA as melhorias e a inovação acontecem na organização de forma isolada e esporádica, pois não são desenvolvidas desde a concepção de novas ideias até a sua devida implementação. Faltam mecanismos para estimular as novas ideias e disseminá-las por toda a organização e refiná-las permanentemente. O Desempenho da Organização, é mensurado pela Administração através dos indicadores de venda, financeiros e de produção, tal como constam dos últimos relatórios, em anexo neste estudo de caso. Há poucos métodos para comparação do desempenho da TPA, pois no item Informações Comparadas, a pesquisa revelou que a organização compara o seu desempenho com referenciais pertinentes para algumas áreas e processos, fundamentalmente aliados à Informação e Programas. A preocupação é maior quando o assunto são os níveis de audiência, comparados com os concorrentes, como se o objetivo da emissora pública fosse a competitividade. Recentemente o Telejornal (principal serviço de notícias do país) abriu com a notícia de que ela mesma era líder num estudo de audiência, desenvolvido por uma empresa de pesquisa de mercado.

### 6.1.2 ESTRATÉGIAS

Este critério examina o processo de formulação das estratégias, enfatizando a análise do mercado de atuação e do macro-ambiente. Também examina o processo de implementação das estratégias, incluindo a definição de indicadores, o desdobramento das metas e planos para as áreas da organização e o acompanhamento dos ambientes internos e externos. Quatro (4) itens (*Formulação das Estratégias; Definição de Indicadores e Metas; Comunicação das Estratégias e Planos e Desdobramentos em Planos de Ação*), foram desenvolvidos no questionário e depois de respondidos, resultaram nos 12,50% do critério em análise.

A missão da TPA é delineada no decreto Presidencial nº 233/10 de 12 de Outubro, que fixa os princípios orientadores para os objetivos estratégicos

estabelecidos pelo Conselho de Administração, que visam dotar a organização das infraestruturas, processos, sistemas e pessoas que materializem os seus valores. Os 12,50% alcançados através do software e-MEG, apontam que na elaboração das estratégias na TPA, são consideradas as análises do ambiente externo e interno, assim como as necessidades das principais partes interessadas. Sendo que há um envolvimento das principais áreas nesse processo, quando o ideal era conseguir envolver todos no processo e refina-los permanentemente.

Existe um Plano Estratégico na TPA, cujo os princípios orientadores estão assentes na reorganização da empresa, profissionalizando a sua gestão, incluindo a adoção de instrumentos de gestão modernos e com informação relevante e atempada. Visa também, introduzir na organização uma gestão estratégica de recursos humanos, baseada na avaliação de competências, na promoção de talentos e na formação profissional estruturada. Está delineado pelo Conselho de Administração da TPA, uma visão futura suportada em seis (6) eixos de atuação: Reestruturação da TPA; Operações; Comercial; Técnica e Infraestruturas. Acontece que durante todo o trabalho de campo realizado, a constatação foi de que as partes interessadas desconhecem o Plano Estratégico e as suas linhas de forças, sendo que na execução dos processos, não são levados à risca as linhas definidas como diretrizes da organização, constantes do Plano Estratégico da TPA 2013/2017.

No item Definição de Indicadores e Metas, mecanismos para avaliar a implementação das estratégias e estabelecer metas de curto e longo prazo, o desalinhamento com as diretrizes do plano estratégico são gritantes, pois na TPA, os indicadores analisados são operacionais e não estão alinhados à estratégia definida. Procuram-se por resultados imediatos, sem o balanceamento dos indicadores estratégicos e, em regra, os processos não são refinados. Por exemplo, os planos de ação das diversas direções e departamentos foram analisados e verificou-se o desajuste com o plano estratégico, assim como a falta de acompanhamento efetivo do Conselho de Administração, para implementação dos planos de ação de forma integrada. Esta situação gera problemas na alocação de recursos que visam assegurar a implementação dos planos de ação que sustentam as estratégias, que podem ser recursos financeiros, humanos, materiais, tecnológicos, de capacidade produtiva ou de

gestão, informação, conhecimento e outros. O que não acontece e congela os planos de ação nas gavetas das direções.

Pouco ou nada se faz na TPA, para assegurar a coerência das metas e dos planos desdobrados com as estratégias, e também entre si, mantendo o alinhamento entre os indicadores utilizados na avaliação do desempenho estratégico e aqueles utilizados na avaliação do desempenho operacional. Em geral, segundo a Fundação Nacional da Qualidade, o desdobramento das metas e planos de ação devem abranger todas as áreas da organização (In Critério de Excelência, Avaliação e Diagnóstico da Gestão Organizacional, 20ª Edição, p. 49).

Na TPA, a Comunicação das Estratégias e Planos não é das melhores, pois os resultados do inquérito, apontam que a organização não comunica as estratégias e planos de forma sistemática, para a força de trabalho nem para outras partes interessadas, quando é sabido que hoje nas empresas modernas, a comunicação em rede gera conhecimento e informação; compreensão das demandas da sociedade, cliente e demais partes interessadas e, facilita o alinhamento da estratégia para a realização dos objetivos. O Conselho de Administração da TPA precisa entender que a comunicação verticalizada gera incompreensões e enfraquece os resultados. O único canal de comunicação identificado na organização é um placar colocado à porta de entrada da Direção Geral e das instalações da área de Informação e Programas. Isso demonstra falta de entendimento de que a comunicação está entre os mais relevantes fatores para o sucesso de uma empresa. Vale lembrar que para a FNQ, as organizações são entendidas como ecossistemas, pois nelas se desenvolvem redes de contatos e relações entre pessoas e equipes semi-independentes, onde o que conta é a interação entre as partes, e não isoladamente. Não se pode perder de vista que em geral, quem comunica compartilha.

Não existe ainda na TPA a compreensão de que a comunicação interna das estratégias, metas e plano de ação é vital para o envolvimento das pessoas na causa comum, aumentando a eficácia da liderança. A TPA descarta o que funcionaria como um fator inibidor das resistências à mudança, que se verificam na organização. Mesmo a comunicação para outras partes interessadas, na medida em que as estratégias as influenciem, é necessária para o alinhamento de interesses e prevenção

de problemas de relacionamento comercial e institucional (FNQ, 2008). TPA não tem concebido uma estratégia de comunicação na horizontal, que mantem os canais formais – quadros de avisos, artigos na imprensa interna, boletins informativos, memorandos executivos, apresentações de direções e outros – e os canais informais, que são construídos com as pessoas ou grupos respeitados por funcionários nos quais eles confiam.

O pouco de comunicação das estratégias que circula na TPA é aquela gerida pelos gestores nas reuniões de trabalho, nos diferentes setores e direções, sem a devida desconstrução da informação, como é o caso da entrada em vigor do Qualificador Profissional, que se resumiu na sua divulgação em quadros de aviso e em reuniões setoriais. Foram ignorados outros mecanismos de comunicação, de tão importante instrumento, como a divulgação na internet, a circulação das atas de reuniões de formulação desta estratégia tão esperada pelos funcionários, a divulgação seletiva nos eventos de interação da direção com as partes interessadas; cartilhas e outros meios.

Quanto ao Desdobramento da Estratégia em Planos de ação, na prática a TPA tem dificuldades em definir os planos de ação alinhados à estratégia, pois verifica-se a articulação das estratégias em planos de ação, apenas formalmente. Na execução, o desdobramento é comprometido, com justificativas constantes de falta de recursos financeiros, como acontece com Plano de Reformas dos Colaboradores, que está comprometido pelo fato de durante anos de trabalho a TPA ter feito descontos de segurança social a estes trabalhadores, mas não ter depositado os valores descontados nos cofres do Instituto Angolano de Segurança Social, num verdadeiro prejuízo para o Estado. Isso obviamente, compromete o Plano de Reformas, pois não há dinheiro para pagar pensões.

### 6.1.3. CLIENTES

Neste critério que chegou aos 4,69%, examinou-se como a organização segmenta o mercado e como identifica e trata as necessidades e expectativas dos clientes e dos mercados; divulga seus produtos e marcas; e estreita seu relacionamento com clientes. Também examina como a organização avalia a

satisfação e insatisfação dos clientes. Cinco (5) itens (*Segmentação, necessidades e expectativas dos clientes; Divulgação de Produtos e Marcas; Canais de Comunicação; Satisfação dos Clientes; Resultados relativos aos clientes*) formam objetos de questionamentos para chegar-se ao resultado de 4,69% para o critério Cliente.

Para a TPA, os clientes são as empresa que publicitam o seu produto/serviço ou a marca institucional, sendo responsáveis por uma parte substancial das receitas. No mercado de publicidade televisiva em Angola, a relação entre os intervenientes – anunciantes, canal televisivo e espetador, tem como base uma relação de preferencias do tipo de produto/serviço a divulgar e da estratégia do canal, ou seja, do segmento à que o canal se destina e, consequentemente do número de potenciais consumidores que televisionam os conteúdos (audiência). Neste sentido, ao cruzar as preferencias dos espetadores e anunciantes relativamente aos canais com que mais se identificam, surgem alguns paradoxos: apesar de a TPA 2 (o segundo canal da emissora) ser líder de audiências, é a TPA 1 que reúne as preferencias dos anunciantes para divulgação das suas marcas. Uma constatação de que nem sempre os canais de aposta dos anunciantes são os canais de preferência dos telespectadores.

Ainda assim, a TPA tem dificuldades em identificar, analisar e compreender as necessidades dos seus clientes, pois os clientes estão segmentados, porém não são definidos os clientes-alvo. O software e-MEG determinou 4,69% para este critérios, porque associado a isso está o fato de a organização possuir mecanismos para divulgar seus produtos e marcas, mas sem garantir credibilidade, confiança e percepção clara da imagem, avaliada sistematicamente perante os clientes. Com base nessas informações, não são definidas ações de melhorias, que deveriam ser divulgadas aos clientes e mercados. Também há dificuldades no quesito Canais de Comunicação, pois não há canais e sistemas para recebimento e tratamento das reclamações, sugestões ou solicitações dos clientes, mecanismos que permitiriam assegurar que serão pronta e eficazmente atendidas ou solucionadas as preocupações. Por outro lado, na TPA os canais de comunicação com os clientes não são apropriados para as características dos grupos ou segmentos de clientes, até porque quem gere esta

relação comercial com os clientes é a TVC<sup>5</sup>. Atualmente, apenas 67% do volume de negócios de publicidade desta entidade é apropriado pela TPA. Admite-se a integração da TVC na TPA, ainda para este anos, com objetivo de não só aumentar a captação dos investimentos publicitários no país por via de ações conjuntas TPA/TVC (o volume de negócios relativo a publicidade e a estrutura de custos incluem 100% da TVC), mas também devolver a verdade dos fatos, pois a gestão da publicidade foi retirada da TPA ilegalmente.

Dado a todos os pressupostos avançados acima, a organização tem dificuldades em avaliar a satisfação dos cliente de forma sistemática. É crítico, o fato de não existir uma avaliação sistemática da imagem da organização, porque permitiria verificar se os atributos que se deseja evidenciar estão a ser percebidos pelos clientes e mercados livre.

Quanto aos resultados relativos aos clientes, tais como satisfação, fidelização, nível de reclamações e participação no mercado, o questionário mostra que os resultados são registados há menos de dois ciclos e não comparação com referenciais externos. A empresa não pode perder de vista que o foco dos esforços pela melhoria da qualidade está em atender adequadamente as necessidades dos clientes. Por esta razão, é necessária a adoção de procedimentos que permitam estar em contato permanente com os clientes.

#### 6.1.4. SOCIEDADE

Este critério examina como a organização contribui para o desenvolvimento econômico, social e ambiental de forma sustentável. O resultado de 2,25% é crítico para uma organização como a TPA, pois revela a despreocupação com questões de gestão sustentável e com o retorno social, uma responsabilidade da gênese, enquanto empresa pública. Três (3) itens (*Aspectos Sociais e Ambientais; Desenvolvimento Social; Resultados*) serviram para responder ao critério Sociedade.

---

<sup>5</sup> TVC – Televisão Comercial de Angola, entidade que comercializa os espaços publicitários da TPA e na qual se desenvolve toda atividade comercial da empresa.

Analisado o Plano Estratégico da TPA 2013/2017, não foi encontrado nada que fizesse referência à estratégia da empresa em relação ao seu contributo para a preservação do meio ambiente e ao compromisso social da empresa, fora dos conteúdos exibidos na TV. A organização não identifica os aspetos e impactos sociais e ambientais, causados pelos seus produtos, processos e instalações.

Não há preocupação em relação aos níveis de radiação transmitidas pelas potentes antenas que garantem a transmissão do sinal da emissora, muito menos com ações de caráter sociais, com resultados fortes para as comunidades e grupos sociais mais carenciados. Faltam ações para minimização de consumo de recursos renováveis e conservação de recursos não renováveis. E, não há nenhum trabalho de sensibilização em curso, muito menos em carteira, para parceiros e fornecedores, que permitam a conscientização e envolvimento em iniciativas sustentáveis.

Foram também objeto de análises, as iniciativas da organização em manter-se preparada para prevenir acidentes e responder às eventuais situações de emergência, pelo que se constatou que não existe uma política que permita a TPA atuar de forma preventiva e com prontidão, de modos a evitar ou mitigar os seus impactos adversos na sociedade e no meio ambiente, incluindo comunidades potencialmente impactadas, sendo que os funcionários que adquirem alguma limitação física ou perdem a vida durante o exercício das suas atividades, não gozam de um tratamento capaz de satisfazer as necessidades e minimizar as carências da família. Há também problemas com a acessibilidade aos processos, que impossibilita que pessoas com necessidades especiais possam exercer atividades produtivas na organização. Verifica-se um esforço quase nulo da organização em direcionar sinergias para o desenvolvimento da sociedade. A organização, investe quase nada em projetos voltados ao desenvolvimento social das comunidades, regional, local ou setorial, apesar do porte e do grau de responsabilidade social, que tem nos ombros, por ser uma emissora pública. A TV Globo, por exemplo, mesmo não sendo pública, neste capítulo, tem um bom exemplo, o programa Criança Esperança. Por outro lado, não existe um política de oferta de vagas para estagiários, que quando acontece, é de modo não legal e com interesses individuais.



No item Desenvolvimento Social, a ideia foi perceber se a Televisão Pública de Angola, estimula o desenvolvimento social e ambiental. A constatação é de que não há esforços para o fortalecimento da sociedade e das comunidades vizinhas, ou quando há, ocorrem de forma esporádica. À título de exemplo, recentemente um grupo de jornalista da emissora, organizou-se em apoio a um centro de acolhimento de crianças em Viana, município satélite de Luanda. A ação não é parte da estratégia da empresa, mas de um grupo de jornalistas solidários da casa. Esta situação é crítica para uma organização que vive do orçamento público, mas que não direciona esforços para executar ou apoiar projetos sociais, assim como não envolve os parceiros nem a força de trabalho na sua implementação e nem está preocupada em avaliar o grau de satisfação da sociedade ou da comunidade vizinha.

No tocante aos Resultados, a pertinência em procurar saber se a organização, possui resultados relativos às ações sociais tais como não-conformidade ambiental, combate aos desperdício, preservação do meio ambiente, ações ou projetos comunitários, grau de envolvimento da força de trabalho, assim como o percentual investido em ações sociais, permitiu perceber que os resultados são registrados há menos de 2 ciclos e não há comparação com os referenciais externos, pelo menos em busca de algum desempenho superior ao referencial comparativo e expectativas das partes interessadas.

#### 6.1.5. INFORMAÇÃO E CONHECIMENTO

Este critério examina a gestão e utiliza das informações da organização e das informações comparativas permanentes, bem como a gestão dos ativos intangíveis geradores de diferenciais. É mais um item com resultado crítico de 6,33%, no cálculo feito pelo software e-MEG, resultado dos dados adquiridos através da colocação da abordagem do critérios em três (3) itens, a saber: *Informações da Organização; Informações Comparativas e, Ativos Intangíveis.*

Um dos resultados do levantamento feito em campo, através da análise de relatórios, planos de ação e o plano estratégico, permitiu perceber que a organização não adota métodos para identificar e organizar as informações necessárias para a tomada de decisões, sendo que na maior parte das vezes é feito sem segurança. Não é

garantida a confiabilidade das informações, que deveriam significar que somente pessoas autorizadas pudessem acessar as informações, o que destrói a segurança da mesma, o que compromete a integridade que trata da salvaguarda da exatidão e completeza da informação recebida, armazenada e distribuída, bem como dos métodos de processamento (FNQ, 2013).

A TPA precisa investir forte para permitir uma identificação melhor, dos mecanismos estruturados para a identificação e métodos para coleta das informações, porque permite planejar melhor, executar e tomar decisões que podem levar a resultados históricos, como o foi a cobertura do campeonato africano de futebol CAN2010, resultado de reuniões periódicas com informações sistematizadas e completas sobre o que se pretendia produzir, facilitando todo planejamento e execução. O objetivo do gerenciamento do sistema da qualidade é tornar mais efetiva o trabalho das pessoas, equipamentos e informações, a fim de assegurar a satisfação do consumidor a custos mínimos. As bases para o gerenciamento do sistema da qualidade são coordenação e cooperação (FEIGENBAUM, 1994)

Na TPA, os mecanismos estruturados para a identificação de fontes de informação comparativas, que deveriam ser analisadas e adaptadas à realidade da organização, em estágios de constantes refinamentos, não são analisados e adaptados à realidade da organização, muito menos os seus processos refinados pelo menos uma vez. O recurso que deixa a TPA mais pobre do ponto de vista da gestão tem a função de interligar os oito critérios de excelência, portanto, permeia todo o sistema de gestão da empresa, de modo que o conhecimento, as experiências e o aprendizado fiquem registrados e realimentem a gestão da TPA. Faz falta na TPA, alguma orientação estratégica que permita a organização identificar e proteger seus ativos intangíveis (marcas, patentes, sistemas, processos, competências e talentos), pois os principais ativos intangíveis não estão identificados. Não existem mecanismos de retenção de pessoas chave para o sucesso da organização. Assiste-se com muita frequência ao abandono de quadros seniores da empresa, que abraçam outras profissões e missões como Adidos de Imprensa e Diretores de Gabinetes de Comunicação e Imagem dos Governos Provinciais e pastas ministeriais. A maior parte deste, funcionários que detêm conhecimentos e informações fundamentais para o sucesso da organização.

As dificuldades para compartilhar com os colaboradores as informações necessárias para que possam realizar suas atividades são gritantes. Um exemplo claro é a não disseminação do conteúdo do Plano Estratégico TPA 2013/2017. Existem canais que facilitam a passagem das informações deste importante documento: repassar os treinamentos realizados entre todos os colaboradores; realizar reuniões de aprendizado, tendo em vista discutir as lições aprendidas; apresentar as melhorias e inovações implementadas pela empresa entre todos os colaboradores; disponibilizar em murais, painéis e intranets, facilitando o acesso e uma gestão transparente (FNQ, 2014).

A TPA precisa entender que é difícil captar as necessidades dos clientes e da sociedade sem o levantamento de informações, assim como gerenciar pessoas e processos, sem informações e conhecimento. É necessário manter os olhos bem aberto e captar dados gerados pela análise externa e interna da organização. Um investimento em reuniões de análise crítica envolvendo as diversas áreas e processos da organização (sendo que a discussão a respeito de um determinado indicador ou resultado, leva à necessidade de novas informações), ao invés de reuniões meramente protocolares; Pesquisas de Tecnologia de informação (TI) onde são detectadas novas possibilidades de coletas de dados e correlações de indicadores, por exemplo; Levantamento interno pela força de trabalho durante as operações diárias (as necessidades relatadas por quem lida diretamente com os processos); e por último, participação em eventos externos à organização, tais como: feiras, congressos (onde podem ser percebidas novas possibilidades de análises, indicando novas necessidades de informações).

Verifica-se a inexistência de repositórios de informação centralizada e estruturada. Em geral, os problemas de comunicação deficiente na TPA ocorrem em todos os níveis, sendo que a comunicação se apresenta completamente hierarquizada e quem detém não quer ou tem dificuldades em transmiti-la. A informação é um privilégio dos gestores. As formas e os canais de comunicação, utilizados pela empresa para passar a informação, não satisfazem os funcionários.

#### 6.1.6. PESSOAS

A análise da organização atingiu os 5,00%, no critério que examina como são proporcionadas as condições para o desenvolvimento e utilização plena do potencial das pessoas que compõem a força de trabalho, em consonância com as estratégias organizacionais. Também examina a capacidade e o desenvolvimento, bem como os esforços para criar e manter um ambiente de trabalho e um clima organizacional que conduzam à excelência do desempenho, à plena participação e ao crescimento das pessoas. A análise desse critério foi em consequência de uma subdivisão em quatro (4) itens importantes, a saber: *Sistemas de Trabalhos; Capacidade e Desenvolvimento; Qualidade de Vida; Resultado relativo às Pessoas.*

Ao analisar se a TPA possui um Sistema de trabalho que contribuí para a melhoria do desempenho das pessoas e das equipes, a pesquisa revelou que a organização ainda não possui instrumentos operacionais que provoquem a melhoria do desempenho das pessoas e das equipes. Em geral, os funcionários contratados, não passam pelos processos legalmente concebidos. São recrutamentos motivados por questões não muito claras e métodos impróprios para uma organização, com responsabilidades sociais imensas. Não se faz um acompanhamento aos novos admitidos que são praticamente largados à sua sorte nas instalações da TPA, revelando a inexistência de um modelo estratégico de desenvolvimento de Recursos Humanos. A exemplo disso, um número de vinte jovens recém ingressados na Direção de Informação estão a ser submetidos a um estágio, sem acompanhamento efetivo de profissionais seniores e sem nenhum plano de ação, que consagra a atividade dos mesmos. Alguns, sem contratos de estagiários, outros sem se quer formação para estagiarem na redação central de uma televisão pública.

Formalmente, existem mecanismos para identificação das necessidades de capacitação das pessoas alinhadas às estratégias da organização, que passam pelo levantamento de necessidades de formação e de concepção pedagógica, assentes nos planos de formação anual, como descrito pela responsável do setor de Formação de Quadros da Empresa que, ao mesmo tempo, reclama da falta de um Modelo de Carreiras e Avaliação de Desempenhos e de um Modelo de Competências, para pôr fim a muitas situações que colocam em risco o funcionamento da organização. É um

fato, não existe na TPA nenhum plano de preparação de sucessores para os líderes atuais. A progressão na carreira não depende essencialmente das habilidades e competências das pessoas, mas fundamentalmente por influências político partidárias.

É preocupante também o fato de muitos trabalhadores reclamarem por reconhecimento pessoal, no desenvolvimento das suas tarefas. Às vezes na TPA, o fazer e o não fazer têm os mesmos padrinhos. Nas entrevistas informais, ficou visível que os trabalhadores, querem mais reconhecimento dos seus superiores hierárquicos, fundamentalmente aqueles que trabalham na área de informação, como jornalista. O elogio quando sincero permite a cooperação entre os funcionários e a elevação da autoestima da pessoa elogiada (DEBORAH, 2006).

No tocante ao desenvolvimento de carreira, foi analisado como a organização promove o desenvolvimento integral das pessoas como indivíduos, cidadãos e profissionais. Ficou evidenciado através da observação direta e do questionário aplicado, que não há na organização programas de treinamento comportamental, comunicação interpessoal, vivência em grupo, construção de times, serviços de assistência psicológica e social, entre outros fatores decisivos para o desenvolvimento das pessoas como indivíduos, já que abordam temas relacionados à melhoria dos comportamentos e atitudes psicossociais que favorecem o trabalho em equipe e o relacionamento interpessoal. Há fraca coesão das equipes de trabalho. A TPA não aborda com os seus funcionários aspectos voltados ao exercício da ética e cidadania na comunidade, através de programas de orientação ou assistência jurídica, treinamento em direitos do cidadão, crédito responsável, estímulo ou apoio ao voluntariado e ética empresarial, entre outros. Dado aos problemas relacionados ao baixo nível acadêmico dos funcionários, a TPA bem que podia investir no aumento das competências dos mesmos, por meio da qualificação em novas habilidades que as tornem mais preparadas profissionalmente, independentemente das funções que exercem. Por exemplo: oferta de programas de uso e atualização em informática, capacitação em língua estrangeira, comunicação oral e escrita, uso eficiente do tempo e trabalho administrativo completo.

A pesquisa também revelou que na TPA não existe a promoção da qualidade de vida das pessoas fora do ambiente de trabalho, com a abordagem de temas

relacionados à saúde física das pessoas, aos serviços de apoio operacional que facilitam o seu dia a dia. Bem que podiam ser implementados programas de bons hábitos alimentares, promoção da saúde total, segurança doméstica e manutenção doméstica, condução segura, segurança pública, primeiros socorros, economia doméstica e serviços de orientação desportiva, grêmio ou clube familiar, creche, transporte, acesso à internet e uso da telefonia.

#### 6.1.7. PROCESSOS

Este critério examina como a organização identifica, gerencia, analisa e melhora processos principais de negócio e os processos de apoio. Também serviu para avaliar como a organização gerencia o processo de relacionamento com os fornecedores e conduz a gestão dos processos econômico-financeiros, visando a sustentabilidade econômica do negócio. 2,21% é o total conseguido através do questionário do instrumento de análise escolhido, que revela fragilidades no entendimento, execução e avaliação dos processos, na Televisão Pública de Angola. A análise dos principais processos produtivos foi com base em cinco (5) itens (*Análise dos principais processos; Resultado dos processos principais de negócio e dos processos de apoio; Relacionamento com fornecedores; Resultados relativos ao fornecedor; Processos econômico-financeiros e, Resultados econômico-financeiros*), o que revelou que a TPA identifica os requisitos aplicáveis aos processos, porém ainda não os controla de forma sistematizada.

Com muita dificuldade, a TPA considera as exigências dos clientes, da sociedade e de outras partes interessadas, como requisitos na definição dos produtos e processos, pois os interesses políticos acabam exercendo maior influência. Há falta gritante na estrutura da TPA, de uma área que se preocupe especificamente pela gestão de processos, e que possa aplicar as metodologias de gestão de processos, que segundo a FNQ, viabilizam o projeto dos processos de forma estruturada, definindo os seus responsáveis, “donos” ou líderes, estabelecendo os objetivos e requisitos de desempenho dos processos de forma transparente, realizando o desdobramento ou mapeamento das atividades que compõem cada processo, garantido a análise de pontos críticos de controle, o estabelecimento dos indicadores mais importantes e suas respectivas metas, além da distribuição das atividades entre as equipes e outros

fatores. Certamente, os resultados dos processos não seriam registrados há menos de dois (2) ciclos e não ficaria sem comparação com referenciais externos.

Quanto à incorporação de novas tecnologias no desenvolvimento e melhoria dos produtos e processos da cadeia de valor na TPA, constatou-se um investimento de milhões de dólares, em infraestruturas modernas e equipamentos de última geração, o que coloca a organização na linha da frente para os desafios do futuro, se não fosse a falta de qualificação técnica sistemática dos seus profissionais, para executarem com mestria as novas tecnologias, e os problemas de gestão. Durante a pesquisa de campo no Centro de Produção da Camama<sup>6</sup>, um conjunto de equipamentos chineses de última geração chama atenção e deixa visível a aposta na modernização da empresa, com objetivo de prestar um serviço público de qualidade, para um melhor exercício da cidadania.

Em relação ao relacionamento com o fornecedor, não existe metodologia de qualificação e seleção dos fornecedores. Enquanto empresa pública a TPA não obedece os critérios de contratação pública, para comprar equipamentos ou serviços. Não existem critérios utilizados para qualificação e seleção de fornecedores, nem são claras as formas utilizadas para estabelecer parcerias. Portanto, não há monitoramento nem avaliação do desempenho dos fornecedores. A título de exemplo, recentemente (mais ou menos dois anos), o Conselho de Administração decidiu mudar todo equipamento de captação de imagem (câmeras), da direção de informação, e sem consultar as partes interessadas, negociou com um fornecedor escolhido por critérios não convencionais e adquiriu câmeras Sony PMW Ex3, para substituir as BETCAM existentes na altura. Os custos dessa transação foram altos, tanto do ponto de vista financeiro, por não se conhecer ao certo os valores da operação e também, do ponto de vista do desempenho das equipes de trabalho, que consideravam o novo equipamento de inadequado e, resistiram à mudança, entregando trabalhos sem a qualidade desejada, o que teria sido acautelado se o pensamento de JURAN (1994),

---

<sup>6</sup> Centro de Produção de TV da Camama – Inaugurado em 2008, tem quatro blocos principais: de serviços administrativos, dois estúdios de 400 metros e mais dois estúdios de 800 metros quadrados cada. O centro ocupa uma área de 200 mil metros quadrados, sendo 14.100 m<sup>2</sup> correspondente a área de construção de blocos, arruamentos e jardins. No mesmo espaço está também projetado a construção de um condomínio habitacional para os trabalhadores da TPA. Cada estúdio está equipado com a sala de controlo, sala de áudio, sala de luzes e obscuradores e com todos os serviços necessários em termos de equipamentos eléctricos e mecânicos.

quando afirma que os custos da não qualidade podem ser evitados pelo: Planejamento (com objetivo de criar um processo capaz de produzir produtos que satisfaçam os consumidores); Controle da Qualidade (com o objetivo de avaliar o desempenho real a qualidade e agir caso haja um desvio no processo de produção) e, Aprimoramento da qualidade (com o objetivo de melhorar a qualidade no processo), fosse levado em consideração.

A organização possui mecanismos que asseguram a sustentabilidade econômico-financeiras e o atendimento às necessidades operacionais. O macro planejamento financeiro da TPA discrimina as necessidade de investimento dos blocos de iniciativas propostas no Plano Estratégico da TPA, num horizonte temporal de 5 anos.

#### 6.1.8. RESULTADOS

Neste critério que aborda a apresentação de resultados estratégicos e operacionais relevantes para a organização, na forma de indicadores que permitem avaliar, no conjunto a melhoria dos resultados, o nível de competitividade e o cumprimento de compromissos com requisitos de partes interessadas, nas perspectivas econômico-financeira, socioambiental e relativas a clientes e mercados, a pessoas e aos processos da cadeia de valores, o resultado é de 2,00%. Um resultado expresso pela aplicação do questionário, na base da abordagem de três (3) itens, a saber: Relativos a Satisfação dos Cliente; Reclamação dos Clientes; Capacitação ministrada aos colaboradores.

Quanto ao primeiro item (Relativo à satisfação dos Clientes), a TPA não tem definido indicadores que permitam calcular o grau de satisfação dos clientes, mecanismo que facilita a tomada de decisões. As reclamações dos clientes são recolhidas, mas não são catalogadas, para posterior tabulação. Todo mundo tenta resolver as preocupações dos clientes, mas ninguém tabula a informação. A tabulação permite a adoção de ação gerencial

Abaixo a descrição de resultados, relacionado aos itens, econômico financeiro; clientes e mercados; pessoas e processos.



#### 6.1.8.1. Econômicos – Financeiros

Os resultados econômico-financeiros da Televisão Pública de Angola, incluindo informações comparativas pertinentes, contemplam os resultados dos principais indicadores relativos à gestão econômico-financeira. Os resultados podem ser classificados em grupos, conforme demonstrados abaixo: Estrutura; Liquidez; Atividade e Rentabilidade. Abaixo a descrição resultante da análise dos relatórios financeiros:

No exercício de 2012 a Televisão Pública de Angola, EP. registou um total de capital próprio e passivo de KZ 21.245.071.710.47, cerca de R\$ 505.005.802,95. O crescimento do Resultado Operacional advém do aumento de Proveitos Operacionais mais do que proporcional ao crescimento dos custos operacionais (as receitas cresceram cerca de 17% face ao ano anterior, enquanto que as despesas registaram um crescimento mais modesto, de apenas 6%).

No que diz respeito aos Proveitos Operacionais, a principal variação foi registada na rubrica de Outros Proveitos Operacionais (mais especificamente na rubrica de Subsídios à Exploração).

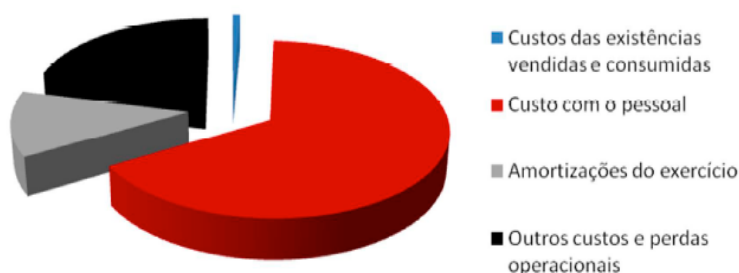
#### PROVEITOS OPERACIONAIS 2011



**Gráfico nº 2** - Apresenta a distribuição dos Custos Operacionais por rubrica, com referência à data de 31 de Dezembro de 2013. **TPA - Relatório de Contas, 2011.**

A T.P.A. apresenta uma estrutura de Custos Operacionais que se distribui essencialmente pelas rubricas de Custos com Pessoal com 66%, seguido de Outros Custos e Perdas Operacionais com 21%. As Amortizações do Exercício e o Custo das Mercadorias Vendidas, apresentam um peso mais modesto, correspondente a 12% e 1% respetivamente.

### CUSTOS OPERACIONAIS 2013



**Gráfico 3 – Custos Operacionais. TPA – Relatório de Contas, 2011.**

No exercício 2012, a empresa obteve um Resultado Líquido positivo no valor de USD 198.388.80 (cerca de quatrocentos e cinquenta mil Reais). Com este resultado a TPA reverte a série de Resultados Líquidos negativos em exercícios anteriores.

#### ✓ **Análise de Rácios e Indicadores**

<b>Taxas de Equilíbrio de Curto Prazo</b>	<b>2012</b>	<b>2011</b>
Liquidez Geral	3,62	3,44
<i>Ativo Circulante/Passivo curto prazo</i>		

Este indicador revela a cobertura do ativo circulante pelo passivo circulante (fonte de financiamento privilegiada da empresa). Sempre que possível, deverá ser >1, caso contrário exige o recurso aos capitais permanentes para financiar a parte não coberta pelo passivo circulante.

Liquidez Reduzida	3,61	3,43
-------------------	------	------

A comparação da liquidez geral com a reduzida, evidencia o peso das exigências em relação ao restante ativo circulante. Assim, a liquidez reduzida pressupõe que possa haver dificuldades no esgotamento das existenciais. Na rubrica Existências, a TPA apresenta uma representatividade muito reduzida no total do Ativo Circulante da Empresa, pelo que este indicador não revela grandes variações quando comparado com a Liquidez Geral.

Todos os indicadores apresentados, permitem concluir que a Televisão Pública de Angola apresenta um nível aceitável de equilíbrio de curto prazo, traduzindo assim uma boa capacidade de cobertura do Passivo de Curto Prazo. Quando a comparação é feita com o ano anterior, constata-se que houve uma ligeira melhoria neste indicadores.

<b>Taxas de Alavanca Financeira</b>	<b>2012</b>	<b>2011</b>
Endividamento <i>Passivo / Ativo</i>	39%	30%

O nível de endividamento da TPA, registou um aumento equivalente a 9 pontos percentuais entre 2011 e 2012.

Grau de Autonomia Financeira <i>Capitais Próprios / Ativos Líquidos</i>	61%	70%
--	-----	-----

Este indicador traduz a capacidade de contrair empréstimos a M/L prazo, suportada pelos capitais próprios. A capacidade esgota-se quando a taxa é igual à unidade, ou seja, quando o passivo a M/L prazo iguala os capitais próprios.

A TPA tem um ativo de 61%, que se encontra a ser financiado por capitais próprios, o que concede à empresa uma autonomia financeira muito acima da média.

Grau de Solvabilidade <i>Capitais Próprios / Passivo</i>	249%	266%
---	------	------

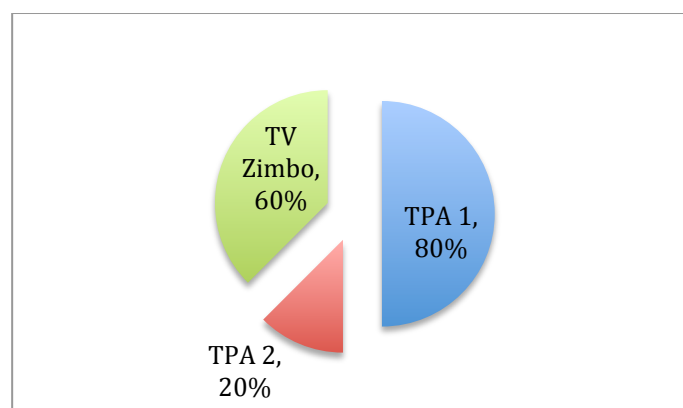
Com esses indicadores, são avaliados o grau de independência em relação aos credores; quanto maior o seu valor, mais garantias de receber o seu capital e maior poder de negociação terá a empresa para contrair novos financiamentos.

Assim, recorrendo aos capitais próprios, a empresa tem capacidade para solver 249% dos compromissos com terceiros.

#### 6.1.8.2. Relativos a Clientes e mercados

Neste item, constam as informações relativas aos clientes e aos mercados, incluindo informações dos concorrentes e outras informações comparativas pertinentes, o que inclui os resultados dos principais indicadores relativos aos clientes e aos mercados, estratificados por grupos de clientes, segmentos de mercados ou tipo de produtos. Os resultados dos indicadores utilizados para a avaliação da implementação das estratégias relativas aos clientes e mercados, estabelecidos no planeamento estratégico da organização, fazem parte deste item. Trabalhou-se em cima dos indicadores: Participação no mercado; Conhecimento; Fidelidade; Satisfação; Insatisfação; Relacionamento.

A TPA tem uma participação ativa mercado, por ser uma TV nacional de elevada abrangência geográfica, o que permite atingir várias classes culturais. Dados de uma pesquisa da Roadmap for the transition From Analogue to Digital Terrestrial television in 2012, ITU, mostra bem o domínio da TPA:



**Gráfico 4 - Cobertura Nacional (%). TPA – Relatório de Gestão, 2012**

Em relação ao *Conhecimento*, a pesquisa revelou um percentual de 20% dos que têm imagem positiva da organização. Um estudo de audiência realizado pela Marktest – Angola AMPS 2012 – All Media & Products Study – Luanda, aponta que 85% dos entrevistados lembra da marca TPA 2 em primeiro lugar, enquanto que 82% lembra da marca TPA 1 em primeiro lugar. Quanto aos níveis de satisfação, o mesmo estudo aponta 60% de insatisfeitos e 40% de satisfeitos.

No item relacionamento, a TPA ainda não se mostra eficaz em considerar a solução de um problema como atendimento às necessidades dos clientes ou a implementação de ação corretiva com eficácia comprovada e relatada ao cliente. Quanto a isso, o caminho a percorrer ainda é longo.

#### 6.1.8.3. Relativos às pessoas

Os resultados relativos à sociedade são críticos, pois os resultados da pesquisa provam que a TPA não se mostra preocupada em estabelecer indicadores relativos à responsabilidade socioambiental, à ética e ao desenvolvimento social. Toda a sua ação está voltada para a atividade operacional, com forte investimento em equipamentos técnicos que garantem uma produção de 76% dos conteúdos emitidos, com destaque para os informativos. Analisado todos os documentos recolhidos durante a pesquisa, não foi identificado nenhuma preocupação com indicadores: conformidade Social; Imagem Pública; Investimentos/Recursos alocados em responsabilidade social; Benefícios dos programas sociais; Custo Ambiental; Investimentos/Recursos alocados em gestão ambiental; Risco ambiental; Divulgação. Quanto a isso, a TPA precisa acordar e investir fortemente, caso queira abraçar os princípios da gestão voltada para a qualidade.

#### 6.1.8.4. Relativo aos Processos

A preocupação em entender os resultados dos principais indicadores referentes aos sistemas de trabalho, à capacitação e desenvolvimento e à qualidade de vida, inclui a necessidade de apresentar os resultados das pessoas estratificadas por grupos

de pessoas da força de trabalho ou funções na organização ou por instalações. Assim sendo.

Dado ao fato deste trabalho não estar voltado para uma pesquisa de clima, não foi possível perceber a percentagem de pessoas que se declaram envolvidas e engajadas em atividades vinculadas à estratégia, como resposta ao indicador Organização do Trabalho, muito menos, a percentagem de pessoas que se sentem com autonomia e delegação suficientes para executarem as suas tarefas. Mas em contra partida, o indicador Seleção e Contratação, permitiu verificar a demora por exemplo no atendimento a pedido de demissão e ineficácia da seleção, pois em geral as pessoas admitidas são imediatamente contratadas, sem necessariamente cumprirem o período de experiência. O indicador de desempenho das pessoas está comprometido, porque não é uma prática na TPA, a orientação profissional por níveis, com constantes avaliações, não obstante ser um dos planos de ação, do Plano Estratégico da TPA 2013/2017, quando aponta a Implementação de um Sistema de avaliação de Desempenho.

Os indicadores que dizem respeito aos aspectos de melhoria continua da produtividade; avanço na carreira; equidade de remuneração; habilidades certificadas; eficácia do treinamento; volume de treinamento; cultura da excelência; saúde ocupacional, segurança e ergonomia; Bem-estar, satisfação e motivação, fazem parte dos investimentos que os gestores precisam empreender na TPA, para que a sua execução, resulte numa gestão voltada para a qualidade. Hoje, esses indicadores, são pobres, pois não existe uma gestão de processos contínua e séria.

Feita a análise dos oito critérios resultantes dos dados adquiridos através do questionário do software e-MEG da FNQ, é importante apresentar o Sistema de Pontuação, cujo objetivo é determinar o estágio de maturidade da gestão da Televisão Pública de Angola nas dimensões de processos gerencias e resultados organizacionais, por meio da avaliação de quatro fatores para cada item dos critérios da excelência.

A TPA está em estágio embrionários, o que corresponde ao Nível I – 250 pontos, também denominado nível de “Compromisso com a Excelência”, pois está em

fase inicial de um *sistema de gestão* de classe mundial, voltado para a excelência do desempenho. A TPA se enquadra no que a FNQ define como faixa 3:

*Enfoques incompletos, com poucos processos gerenciais e completos para a excelência atendidos, com proatividade, agilidade, e padronização sendo incorporadas em partes do sistema de gestão. Aplicação das práticas de gestão com pequena abrangência e com controle muito irregular sobre o sistema de gestão. Aprendizado em início de incorporação em partes do sistema de gestão. Integração ocasional, desenvolvendo um sistema de gestão com muito pouca harmonia em partes do sistema de gestão, com a cooperação casual de partes interessadas e coerência irregular com valores, princípios, estratégias e objetivos, sem incoerência grave. Muitos dos indicadores de desempenho estratégicos e operacionais necessários para avaliar as melhorias, a competitividade dos resultados e cumprimento de compromissos com os resultados relativos a requisitos de partes interessadas estão presentes. Melhoria demonstrada para alguns, poucos estratégicos. Alguns dos resultados comparáveis demonstram competitividade. Alguns dos resultados relativos ao atendimento de necessidades e expectativas de partes interessadas demonstram esse atendimento.* Fnq (2013, p. 107)

## 6.2. Clima Organizacional

Aliado aos resultados obtidos com a aplicação do questionário aos principais responsáveis pela gestão da TPA, aplicamos um segundo questionário a dez (10) funcionários, de escolha intencional, o que permitiu fazer inferências, sobre o clima organizacional da empresa de comunicação pública de comunicação social angolana, de maior porte.

Os resultados da pesquisa, apontam para a existência de uma fraca assimilação da cultura organizacional, por parte dos funcionários, que também resistem a qualquer tipo de mudança organizacional, o que representa no critério Liderança o aspeto mais crucial. A resistência, provem fundamentalmente do nível operacional e gerencial. Já dizia Smircich (apud HOLLENBECK, 200. p.367) que “ *a cultura de uma organização é uma maneira informal e compartilhada de perceber a vida e a participação na organização, que mantém os seus membros unidos e influência o que*

*pensam sobre si mesmos e seu trabalho*”. Um fato negligenciado na gestão da Televisão Pública de Angola, pois o resultado das entrevistas realizadas sobre o ambiente da organização, serviram para determinar o grau de prontidão da TPA, para a implantação de uma mudança na estrutura organizacional, nos processos de trabalho ou em relação às pessoas.

Dez (10) funcionários responderam a pesquisa, com quinze perguntas sobre a variável gestão: correspondentes as perguntas de número 14, 17, 18, 21, 22, 23, 24, 31, 32, 33, 45, 47, 62, 63, 77 com os seguintes resultados:

**Pergunta 14. As orientações que você recebe sobre o seu trabalho são claras e objetivas?**

( 2 ) Sempre    ( 2 ) Quase sempre    ( 3 ) Raramente    ( 3 ) Nunca    (   )  
Não tenho opinião

2 Funcionário respondeu SEMPRE  
2 Funcionário respondeu QUASE SEMPRE  
3 Funcionários responderam RARAMENTE  
3 Funcionários responderam NUNCA

**Pergunta 17. Existe reconhecimento pelos trabalhos bem feitos pelos funcionários?**

(   ) Sempre    ( 1 ) Quase sempre    ( 6 ) Raramente    ( 3 ) Nunca    (   )  
Não tenho opinião.

1 Funcionário respondeu QUASE SEMPRE  
6 Funcionário responderam RARAMENTE  
3 Funcionários responderam NUNCA

**Pergunta 18. O seu superior imediato incentiva o trabalho em equipe?**

( 1 ) Sempre    ( 1 ) Quase sempre    ( 5 ) Raramente    ( 3 ) Nunca    (   )  
Não tenho opinião.

1 Funcionário respondeu SEMPRE  
1 Funcionário respondeu QUASE SEMPRE  
5 Funcionários responderam RARAMENTE  
3 Funcionários responderam NUNCA

**Pergunta 21. O seu superior hierárquico é receptivo às sugestões de mudança?**



( ) Sempre    ( 1) Quase sempre    ( 8) Raramente    ( 1) Nunca    ( )  
 Não tenho opinião.

1 Funcionário respondeu QUASE SEMPRE  
 9 Funcionários responderam RARAMENTE  
 1 Funcionários responderam NUNCA

**Pergunta 22. O seu superior hierárquico é receptivo às sugestões de mudança?**

( ) Sempre    ( 1) Quase sempre    ( 7) Raramente    ( 2) Nunca    ( )  
 Não tenho opinião.

1 Funcionário respondeu QUASE SEMPRE  
 7 Funcionários responderam RARAMENTE  
 2 Funcionários responderam NUNCA

**Pergunta 23. Na sua equipa de trabalho, pontos de vista divergentes são debatidos antes de se tomar uma decisão?**

( 1 ) Sempre    ( 1) Quase sempre    ( 5) Raramente    ( 3) Nunca    ( )  
 Não tenho opinião.

1 Funcionário respondeu SEMPRE  
 1 Funcionário respondeu QUASE SEMPRE  
 5 Funcionários responderam RARAMENTE  
 3 Funcionários responderam NUNCA

**Pergunta 24. Você tem uma ideia clara sobre o resultado que o seu superior imediato espera do trabalho?**

(2) Sempre    (1) Quase sempre    (5) Raramente ( 2) Nunca    ( )    Não  
 tenho opinião.

2 Funcionário respondeu SEMPRE  
 1 Funcionário respondeu QUASE SEMPRE  
 5 Funcionários responderam RARAMENTE  
 2 Funcionários responderam NUNCA

**Pergunta 31. Você confia nas decisões tomadas pelo seu superior imediato?**

(2) Sempre    (3) Quase sempre    (3) Raramente ( 2) Nunca    ( )    Não  
 tenho opinião.

2 Funcionário respondeu SEMPRE  
 3 Funcionário respondeu QUASE SEMPRE  
 3 Funcionários responderam RARAMENTE  
 2 Funcionários responderam NUNCA

**Pergunta 32. Os gestores da empresa têm interesse no bem-estar dos funcionários?**

( ) Sempre    ( 1) Quase sempre    (8) Raramente ( 1) Nunca    ( ) Não tenho opinião.

1 Funcionário respondeu QUASE SEMPRE  
8 Funcionários responderam RARAMENTE  
1 Funcionários responderam NUNCA

**Pergunta 33. Você considera que o seu trabalho é avaliado de forma justa pelos seus superiores?**

(1) Sempre    (1) Quase sempre    (6) Raramente ( 2) Nunca    ( ) Não tenho opinião.

1 Funcionário respondeu SEMPRE  
1 Funcionário respondeu QUASE SEMPRE  
6 Funcionários responderam RARAMENTE  
2 Funcionários responderam NUNCA

**Pergunta 45. Você recebe o reconhecimento devido quando realiza um bom trabalho?**

(2) Sempre    (1) Quase sempre    (4) Raramente ( 3) Nunca    ( ) Não tenho opinião.

2 Funcionário respondeu SEMPRE  
1 Funcionário respondeu QUASE SEMPRE  
4 Funcionários responderam RARAMENTE  
3 Funcionários responderam NUNCA

**Pergunta 47. Você considera o seu superior hierárquico um bom líder?**

(2) Sim    (5) Não    (3) Mais ou menos

2 Funcionário respondeu SIM  
5 Funcionário respondeu NÃO  
3 Funcionários responderam MAIS OU MENOS

**Pergunta 62. Você se sente a vontade para falar abertamente a respeito de trabalho com o seu superior imediato?**

(1) Sempre    (3) Quase sempre    (6) Raramente ( ) Nunca

1 Funcionário respondeu SEMPRE  
3 Funcionário respondeu QUASE SEMPRE  
6 Funcionários responderam RARAMENTE

**Pergunta 63. Você participa juntamente com o seu superior imediato das decisões que afetam o seu trabalho?**

( ) Sempre    (3) Quase sempre    (3) Raramente ( 4) Nunca    ( ) Não tenho opinião.

3 Funcionário respondeu QUASE SEMPRE  
3 Funcionários responderam RARAMENTE  
4 Funcionários responderam NUNCA

**Pergunta 77. Seu superior imediato costuma discutir os resultados da sua avaliação de desempenho com você?**

( ) Sempre    (1) Quase sempre    (5) Raramente    ( 4) Nunca    ( ) Não tenho opinião.

1 Funcionário respondeu QUASE SEMPRE  
5 Funcionários responderam RARAMENTE  
4 Funcionários responderam NUNCA

Definimos as seguintes cálculos parametrizações para realizar o calculo da pesquisa:

Cálculo:

As opções de resposta (todas as perguntas) SEMPRE, QUASE SEMPRE, SIM e MAIS ou MENOS, foram tabuladas como manifestação de SATISFAÇÃO por parte dos respondentes.

As opções RARAMENTE, NUNCA e NÃO, foram tabuladas como manifestação de insatisfação.

<b>Opções de resposta</b>	<b>Parâmetro</b>
Sempre	SATISFEITO
Quase Sempre	SATISFEITO
Sim	SATISFEITO
Mais ou Menos	SATISFEITO
Raramente	INSATISFEITO
Nunca	INSATISFEITO
Não	INSATISFEITO

**Figura 15 - Parâmetros para as opções de resposta. Construção Própria.**

PERGUNTA	Nº de Satisfeitos	% de Satisfeitos	Nº de Insatisfeitos	% de Insatisfeitos
14	4	40	6	60
17	1	10	9	90
18	2	20	8	80
21	1	10	9	90

22	1	10	9	90
23	2	20	8	80
24	3	30	7	70
31	5	50	5	50
32	1	10	9	90
33	2	20	8	80
45	3	30	7	70
47	5	50	5	50
62	4	40	6	60
63	3	30	7	70
77	1	10	9	90
<b>RESULTADO</b>	<b>38</b>	<b>25</b>	<b>112</b>	<b>75</b>

**Figura 16** - Resultado da tabulação da variável gestão: 25% de satisfação. **Construção Própria.**

Em seguida, submetemos as mesmas dez (10) pessoas, seis perguntas sobre a variável “RECONHECIMENTO/RECOMPENSA” descritas nas perguntas 5, 8, 12, 20, 40, 65. Os resultados recolhidos são os seguintes:

**Pergunta 5. As pessoas competentes são as que têm as melhores oportunidades na empresa?**

( ) Sempre    (1) Quase sempre    (6) Raramente    ( 3) Nunca

1 Funcionário respondeu QUASE SEMPRE  
6 Funcionários responderam RARAMENTE  
3 Funcionários responderam NUNCA

**Pergunta 8. Você recebe o reconhecimento devido, toda a vez que realiza um trabalho excepcional?**

(1) Sempre    (2) Quase sempre    (4) Raramente    ( 3) Nunca

1 Funcionário respondeu SEMPRE  
2 Funcionário responderam QUASE SEMPRE  
4 Funcionários responderam RARAMENTE  
3 Funcionários responderam NUNCA

**Pergunta 12. O progresso profissional em nossa empresa se baseia no mérito de cada funcionário?**

( ) Sempre    (2) Quase sempre    (5) Raramente    ( 3) Nunca

2 Funcionário responderam QUASE SEMPRE  
5 Funcionários responderam RARAMENTE  
3 Funcionários responderam NUNCA

**Pergunta 20. A permanência de um funcionário na empresa baseia-se principalmente no desempenho do mesmo?**

( ) Sempre      (3) Quase sempre      (3) Raramente      ( 4) Nunca

3 Funcionário responderam QUASE SEMPRE

3 Funcionários responderam RARAMENTE

4 Funcionários responderam NUNCA

**Pergunta 40. Você é recompensado quando apresenta desempenhos excelentes?**

( ) Sempre      (2) Quase sempre      (5) Raramente      ( 3) Nunca

2 Funcionário responderam QUASE SEMPRE

5 Funcionários responderam RARAMENTE

3 Funcionários responderam NUNCA

**Pergunta 65. Sinto que o meu trabalho é valorizado pela empresa?**

( ) Sempre      (1) Quase sempre      (2) Raramente      ( 7) Nunca

1 Funcionário responderam QUASE SEMPRE

2 Funcionários responderam RARAMENTE

7 Funcionários responderam NUNCA

Cálculo:

Para esta variável, as respostas SEMPRE e QUASE SEMPRE, foram tabuladas como manifestação de SATISFAÇÃO por parte dos respondentes.

Enquanto que as respostas RARAMENTE E NUNCA, foram tabuladas como manifestação de INSATISFAÇÃO.

OPÇÕES DE RESPOSTA	PARÂMETRO
Sempre	Satisfeito
Quase Sempre	Satisfeito
Raramente	Insatisfeito
Nunca	Insatisfeito

**Figura 17** - Parâmetro para as opções de resposta.

PERGUNTA	Nº de Satisfeitos	% de Satisfeitos	Nº de Insatisfeitos	% de Insatisfeitos
5	1	10	9	90
8	3	30	7	70
12	2	20	8	80
20	3	30	7	70
40	2	20	8	80
65	1	10	9	90
<b>RESULTADO</b>	<b>12</b>	<b>20</b>	<b>48</b>	<b>80</b>

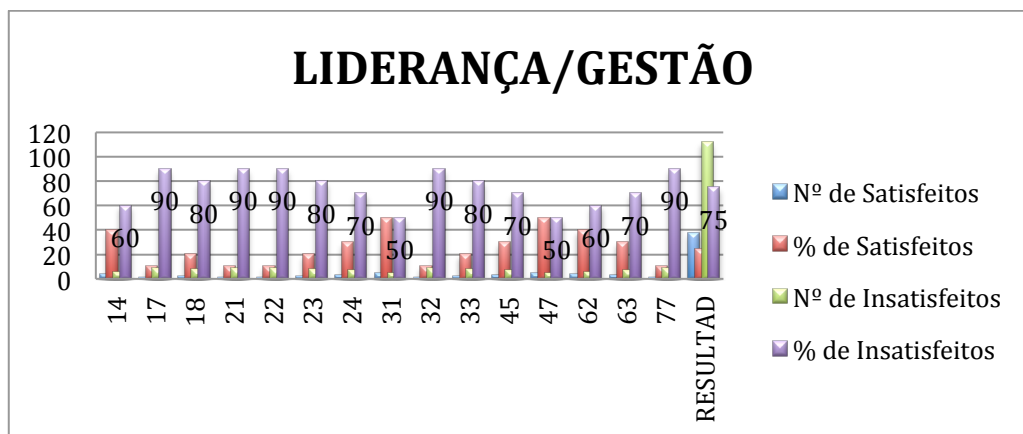
**Figura 18** - O resultado da Tabulação da Variável “ Valorização/Reconhecimento” é de 20% de Satisfação.

Apresentamos aqui os resultados da tabulação de duas variáveis (Liderança/Gestão e Valorização/Reconhecimento) das catorze (14) por nós pesquisadas, que incluem as variáveis: *Salário; Benefícios; Segurança no Trabalho; Desenvolvimento dos RHs; Progresso Profissional (Carreira); Integração entre departamentos; Comunicação; Trabalho em Equipe; Imagem da Empresa; Clareza de Objetivos; Trabalho em Si* e por ultimo a variável *Condições de Trabalho*.

A tabulação abaixo, representa o resultado geral da pesquisa, chamada de ISG – Índice de Satisfação Geral, obtido através da média aritmética dos percentuais de satisfação dos funcionários, considerando todas as variáveis pesquisadas.

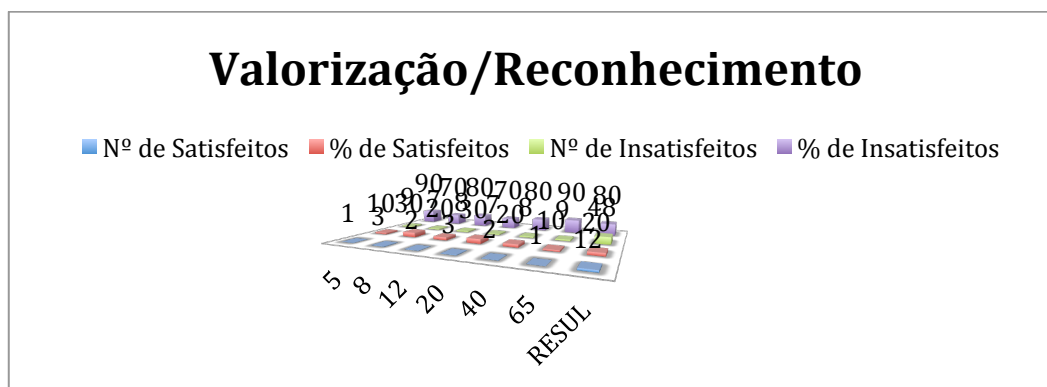
<b>VARIÁVEL</b>	<b>% de SATISFAÇÃO</b>
Salário	58
Benefícios	74
Segurança no Trabalho	68
Desenvolvimento dos RHs	66
Progresso Profissional (Carreira)	48
Integração entre os Departamentos	92
Comunicação	64
Trabalho em Equipe	55
Valorização/Reconhecimento	20
Liderança/Gestão	25
Imagem da Empresa	74
Clareza dos Objetivos	52
O Trabalho em si	82
Condições de Trabalho	92
<b>ISG (Resultado Geral)</b>	<b>65</b>

**Figura 19** - Resultados da Tabulação do Índice de Satisfação Geral – ISG.



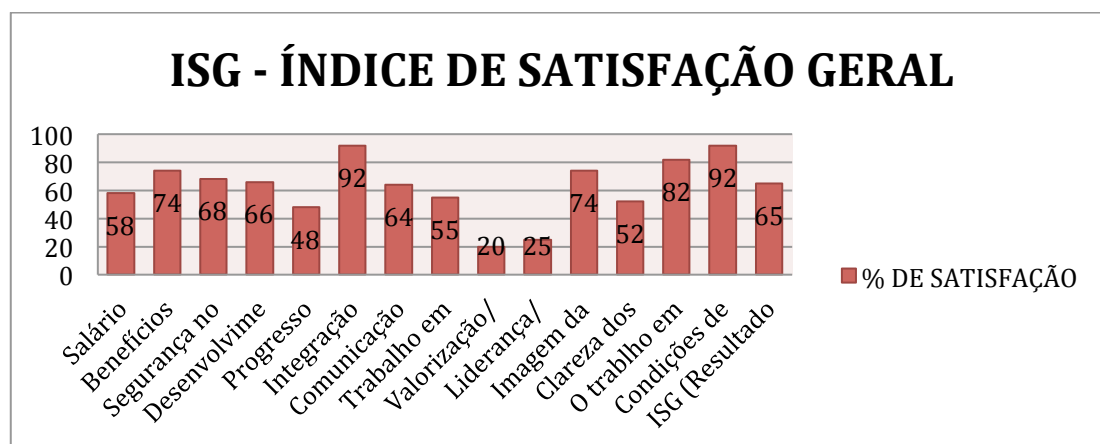
**Gráfico 5** - Gráfico da variável Liderança/Gestão. **Construção Própria.**

Neste gráfico, é visível que apenas 25% dos funcionários estão satisfeitos com o desempenho dos gestores da TPA, o que coloca a governança da empresa numa situação crítica. Vê-se também que a empresa precisa investir no treinamento dos seus gestores, pois apenas 40% dos funcionários estão satisfeitos com as orientações que recebem sobre o seu trabalho (pergunta 14), apenas 20% considera de bom líder o seu superior hierárquico (pergunta 47), e que apenas 10% estão satisfeitos com a receptividade que os seus superiores têm em relação às sugestões que lhes são apresentadas pela equipa de trabalho (pergunta 22). Somente uma pequena parcela de funcionários (30%) tem consciência do que os gestores esperam do trabalho deles (pergunta 24) e é crítico o grau de satisfação quanto ao reconhecimento dado pelos gestores em relação aos bons trabalhos realizados, o que representa apenas 30% (pergunta 45). É preocupante também o fato de apenas 20% dos funcionários estarem satisfeitos quando o assunto é o debate de pontos de vistas divergentes, antes da tomada de qualquer decisão.



**Gráfico 6** - Variável Valorização/Reconhecimento. **Construção Própria.**

Na análise do gráfico Valorização/reconhecimento, percebe-se que é baixo o nível de satisfação (10%) dos funcionários, motivados pela percepção de que não é a competência que determina as melhores oportunidades na TPA, o que representa 90% de insatisfeitos, enquanto que 70% dos insatisfeitos, concordam que não é o mérito profissional que mantém as pessoas na empresa e, os níveis de insatisfação ficam em 80%, quando o assunto é a recompensa pelos melhores desempenhos. Na TPA, há 90% de insatisfação em relação a valorização pela empresa do trabalho realizado pelos funcionários, sendo que eles não se dizem não receber o reconhecimento devido, toda a vez que realizam um trabalho excepcional (70%).

**Gráfico 7** - ISG – Índice de satisfação Geral. **Construção Própria.**

Neste gráfico, é apresentado o resultado geral da pesquisa, com a inclusão de todas as variáveis pesquisadas, indicando um nível de 65% de satisfação. As variáveis que obtiveram maior grau de aprovação por parte dos funcionários que responderam ao nosso questionário, foram Integração entre Departamentos (variável 6), Condições Físicas de Trabalho (variável 14), Trabalho em Si (variável 13) e Trabalho em Equipe (variável 8). Por outro lado, as variáveis Liderança/Gestão e Valorização/reconhecimento (variáveis 9 e 10), apresentaram resultados mais críticos da pesquisa, representando 20 % e 25% respectivamente dos funcionários satisfeitos.

Entender o clima organizacional, “ um conjunto de propriedades mensuráveis do ambiente de trabalho, percebidas direta ou indiretamente, pelos indivíduos que



vivem e trabalham neste ambiente e que influenciam a motivação e o comportamento dessas pessoas” (LITWING; STRINGER JR 1968), permitiu avaliar com algum cuidado a Televisão Pública de Angola como um ecossistema, tal como recomenda o Modelo da Gestão de Excelência da Fundação Nacional da Qualidade, instrumento de análise deste trabalho.

A falta de envolvimento dos funcionários também é um dos problemas enfrentados pela TPA. Muitos funcionários, não são capazes de fazer uma leitura apurada das vantagens das mudanças nos processos gerenciais e operacionais, se colocando numa situação de pouco envolvimento. Há mais funcionários com o Ensino Fundamental, que universitários. Em geral, os problemas de comunicação deficiente na TPA, ocorrem em todos os níveis, sendo que a comunicação se apresenta completamente hierarquizada e quem detém, não quer ou tem dificuldades em transmiti-la. A informação é um privilégio dos gestores. As formas e os canais de comunicação, utilizados pela empresa para passar a informação, não satisfazem 70% dos funcionários. Há também muito por ser feito em relação a variável Trabalho Realizado pelos Funcionários, apesar de satisfação atingir os 82%, grande parte dos respondentes, reclama do volume de trabalho realizado, os horários desfasados, principalmente para os funcionários da Direção de Informação, que também alegam existir uma injusta distribuição dos trabalhos entre os funcionários (jornalistas na sua maior parte das vezes), muitas vezes chamados para realizarem trabalhos que consideram não relevantes e pouco desafiadores, sendo que o equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal, quase nunca é levado em consideração, pelos gestores da Televisão de Angola, que também reclama, por não ter um quadro de pessoal qualificado e disponível nos mais diferentes setores da empresa.

Quanto a variável salário, o maior motivador de insatisfação laboral, os funcionários consideram incompatível com os praticados em outras esferas da administração pública angolana, em particular na Agência de Notícias de Angola – ANGOP e no Jornal de Angola, o único diário do país. Os respondentes, mostraram-se também insatisfeitos com as discrepâncias salariais existentes na TPA, entre os cargos com a mesma importância; a impossibilidade de se conseguir ter uma vida digna com o salário; as injustiças na prática de aumentos salariais concedidos; mas mostraram-se animados, com o “Qualificador Ocupacional”, um instrumento que

devolve a esperança, pois se constitui num elemento fundamental para a colocação do trabalhador, tendo em conta os conhecimentos exigidos para a ocupação de um determinado posto de trabalho, função ou categoria ocupacional, o que servirá para ajustar a gestão dos recursos humanos, concorrendo para a elevação dos índices de produtividade, da qualidade e do crescimento da empresa, como espera o Conselho de Administração.

O auto grau atingindo pela variável Integração entre os Departamentos da Empresa é motivado pelo fato da TPA, ser uma empresa de comunicação, onde o trabalho em equipe é fundamental para a produção de conteúdos, não obstante os conflitos na cooperação entre os departamentos e direções.

O nível satisfação em relação a variável progresso profissional, está abaixo dos 50%, porque os funcionários consideram que existem poucas oportunidades de qualificação, atualização e desenvolvimento profissional. Quando há, os critérios de indicação, não costumam ser estritamente do fórum profissional. Isso, afeta gravemente o Progresso Profissional dos funcionários, que quase nunca visionam possibilidades de promoção e crescimento na carreira, a impossibilidade de realização de trabalhos desafiadores e importantes, sem esquecer as fortes debilidades dos gestores, no aproveitamento das potencialidades dos funcionários.

As condições de trabalho, atingiram um nível de satisfação alto, porque nos últimos 12 anos, a TPA apostou fortemente na recuperação e construção de infraestruturas modernas, com equipamentos de alta tecnologia, colocados à disposição dos funcionários para a realização dos seus trabalhos, mas que por razões evocadas nas variáveis Progresso Profissional, não geram os resultados desejados. Aliada à esta variável condições de trabalho, está a variável Segurança no trabalho, que acolheu um nível alto de satisfação, com as estratégias da empresa sobre os de riscos de acidentes e doenças ocupacionais.

## CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES

Como se consegue perceber ao longo do trabalho, as várias etapas de desenvolvimento da Televisão Pública de Angola, colocam-na hoje numa situação de empresa que precisa trabalhar e alinhar os seus processos às práticas de gestão mundialmente reconhecidas como excelentes.

O presente estudo, demonstra que o estado de maturidade da TPA permite a implantação do Sistema de Gestão da Qualidade, um viés para a sanidade organizacional, através da sistematização das boas práticas de gestão, já iniciadas pelo atual Conselho de Administração, com a elaboração do Plano Estratégico 2013/2017.

Através dos Critérios de Excelência da FNQ, foi possível mensurar a maturidade organizacional da TPA e constatar os desníveis na execução das práticas gerenciais, pelo que verificou-se que não é dada importância aos aspectos sociais e ambientais, numa altura em que a gestão moderna recomenda seriedade em relação à responsabilidade socioambiental.

Através dos instrumentos de análise da Fundação Nacional da Qualidade, foi possível determinar na TPA a existência de enfoques incompletos, com poucos processos gerenciais e complementos para a excelência atendidos, com proatividade, agilidade, e padronização sendo incorporadas em partes do sistema de gestão. Verificou-se aplicação das práticas de gestão com pequena abrangência e com controle muito irregular sobre o sistema de gestão. A integração ocasional entre as diferentes direções e departamentos leva a desenvolver um sistema de gestão com muito pouca harmonia em partes do sistema de gestão, com a cooperação casual de partes interessadas e coerência irregular com valores, princípios, estratégias e objetivos, sem incoerência grave. Muitos dos indicadores de desempenho estratégicos e operacionais necessários para avaliar as melhorias, a competitividade dos resultados e cumprimento de compromissos com os resultados relativos a requisitos de partes interessadas estão presentes.

Os aspectos que mais interferem na implantação do Sistema de gestão da Qualidade, na Televisão Pública de Angola, estão voltados para os critérios liderança, estratégia, sociedade, processos e pessoas. Todos eles, associados ao baixo nível de escolaridade dos funcionários e a forte influência política sobre a gestão.

Durante a pesquisa, foram encontradas falhas na gestão de pessoas, o que coloca os funcionários da TPA e o Conselho de Administração em permanentes conflitos laborais, pois os funcionários não se sentem respeitados, assegurados, nem valorizados pessoalmente nem profissionalmente. Esta situação, regra geral, leva à que muitos planos de ação delineados pela empresa, sejam executados numa faixa percentual pouco aceitável. A forte interferência político-partidário na gestão da Televisão Pública de Angola é, certamente, o principal motivador das instabilidades no nível da governança da organização.

Falta na Televisão Pública um olhar mais realístico para o cidadão, num diálogo permanente com a sociedade, em busca constata da flexibilização para um modelo de gestão mais público do que estatal. É importante referir que a Televisão Pública de Angola, tem características de uma empresa tradicional, visto que não possui nenhum Sistema de Gestão da Qualidade, aplicado e com resultados visíveis. Na TPA, os processos de formulação da estratégia, estão fundamentados num modelo de gestão rígido, com segregação entre planejamento e execução (quem planeja não executa), enfoque racional-formal (previsibilidade e durabilidade dos objetivos), baseado em planos (planejar é fazer planos que devem ser seguidos), com o desempenho baseado em ações (bom desempenho é cumprir planos) e reprodutivo (reproduzir a ordem atual, reforça o *status quo*). A Estrutura é claramente conforme o padrão hierárquico (cada pessoa só faz o que lhe compete), através de uma estrutura funcional verticalizada onde a liderança, é exercida com autoridade claramente definida e atribuída de acordo com o que está definido na estrutura. A comunicação é formal, padronizada segundo regras e vertical (de cima para baixo). Quanto ao comprometimento, a lealdade e obediência são valores centrais.

Há na TPA, uma fraca assimilação da cultura organizacional, por parte dos funcionários que resistem a qualquer tipo de mudança, o que representa no critério Liderança o aspeto mais crítico. Muitos funcionários não são capazes de fazer uma

leitura apurada das vantagens das mudanças nos processos gerenciais e operacionais e colocam-se numa situação de pouco envolvimento.

A inexistência de um modelo estratégico de desenvolvimento dos Recursos Humanos e implantação do Plano de Capacitação e Reconversão dos Recursos Humanos da TPA gera insatisfação devido às discrepâncias salariais existentes na TPA, entre os cargos com a mesma importância; a impossibilidade de se conseguir ter uma vida digna com o salário e as injustiças na prática de aumentos salariais concedidos. A esperança reside no “Qualificador Ocupacional”, um instrumento que devolve a esperança, por se constituir num elemento fundamental para a colocação do trabalhador, tendo em conta os conhecimentos exigidos para a ocupação de um determinado posto de trabalho, função ou categoria ocupacional, o que servirá para ajustar a gestão dos recursos humanos, concorrendo para a elevação dos índices de produtividade, da qualidade e do crescimento da empresa, como espera o Conselho de Administração.

Existem poucas oportunidades de qualificação, atualização e desenvolvimento profissional. Quando há, os critérios de indicação não costumam ser do fórum profissional. O que afeta gravemente no progresso profissional dos funcionários, que quase nunca visionam possibilidades de promoção e crescimento na carreira.

Nos últimos dez anos, a TPA apostou fortemente na recuperação e construção de infraestruturas modernas, com a instalação de equipamentos de alta tecnologia. Em contra partida, pouco ou nada fez para a melhoria das condições de vida do trabalhadores.

Se a TPA quiser efetivamente estar mais perto de uma Gestão da Qualidade, os gestores precisam apegar-se firmemente em (4) princípios dos 14 fundamentos de Willian E. Deming: Engajar todos da empresa no processo de realizar transformações, pois a transformação é de competência de todos; Implementar um forte programa de educação e auto-apropriamento; Eliminar as barreiras entre as direções e departamentos. As pessoas engajadas em pesquisas, projetos, vendas e produção devem trabalhar em equipe, de modo a preverem problemas de produção e de utilização do produto ou serviço; Deixar de depender da inspeção para atingir a

qualidade. Eliminando a necessidade de inspeção em massa, introduzindo a qualidade no produto desde seu primeiro estágio.

É necessária a observância constantemente do ciclo denominado PDCA (Plan, Do, Check e Act ), ou seja, planejar, executar, verificar e atuar de forma corretiva. Esta prática é urgente para o aperfeiçoamento contínuo e, para que se possa acompanhar, controlar e avaliar cada um dos sub-processos na TPA, é indispensável a criação de um modelo de indicadores que mensurem aspectos relativos à produtividade (eficiência) e qualidade (eficácia). Deve-se dar importância ao gerenciamento de processos, aliado ao conceito de cadeia cliente-fornecedor, o que vai propiciar a queda de barreiras entre as áreas, com a extinção de “ilhas” e no lugar delas, uma maior integração na organização e consequente gestão da qualidade.

## REFERÊNCIAS

ALBRECHT, K. *A revolução dos serviços: como as empresas podem revolucionar a maneira de tratar os seus clientes*. 4. Ed. São Paulo: Pioneira, 1994<sup>a</sup>

\_\_\_\_\_. *Serviços Internos: Como resolver a crise de liderança do gerenciamento de nível médio*. São Paulo: Pioneira, 1994b.

BRUYNE, P.; HERMAN, J.; SCHOUTHEETE, M. **Dinâmica da pesquisa em ciências sociais: os pólos da prática metodológica**. Rio de Janeiro: F. Alves, 1977. 251 p.

CARVALHO, Gumerindo. Tempos de ansiedade. Melhor gestão de pessoas, São Paulo, mar. 2003. 26-23 p.

Cooke-Davies TJ. 2000. Towards improved project management practice, PhD thesis, Leeds Metropolitan University.

CHIAVENATO, I. Introdução à teoria geral da administração. 7. ed. rev. e atual. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

Curtis, V., Aunger, R., Rabie, T., 2004. Evidence that disgust evolved to protect from risk of disease. Proc. Biol. Sci. 271. 131–133 p.

David A. Whetten, Kim S. Cameron, **Developing Management Skills**, v. 80, 1993.

DETORO, I. & McCABE, T. How to Stay Flexible and Elude Fads. **Quality Progress**, v. 30, n. 3, 1997. 55-60 p.

DeToro, I., & McCabe, T. (1997). How to Stay Flexible and Elude Fads. *Quality Progress*, 30(3). 55-60 p.

Davenport TH (2005) Thinking for a living: how to get better performance and results from knowledge workers. Harvard Business School Publishing, Boston.

DEMING, Edwards W. Qualidade: a revolução na produtividade. Rio de Janeiro, Marques Saraiva, 1990. ISHIKAWA.

\_\_\_\_\_. Calidad, Productividad y Competitividad. La salida de la Crisis - Ediciones Díaz de Santos, S.A., Madrid, 1989.

\_\_\_\_\_. *Out of the Crisis*, Cambridge: MIT Press, 1986.

FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE. **Critérios de Excelência 2008**: o estado da arte da gestão para a excelência do desempenho e para o aumento da competitividade. São Paulo: Fundação Nacional da Qualidade, 2008.

\_\_\_\_\_. **Critérios de Excelência 2013**: Avaliação e Diagnóstico da gestão organizacional. São Paulo, 2013.

\_\_\_\_\_. **Critérios Rumo à Excelência 2011**: Avaliação e Diagnóstico da Gestão organizacional. São Paulo, 6ª edição, 2011

\_\_\_\_\_. **Critérios Rumo à Excelência 2010**: Avaliação e Diagnóstico da Gestão organizacional. São Paulo, 2010.

\_\_\_\_\_. **Critérios Rumo à Excelência 2010**: Resultados. São Paulo, 2010.

FEIGENBAUM, Armand V, Controle da Qualidade Total – vol. 1, São Paulo, Makron Books, 1994.

\_\_\_\_\_. A. V. (1956), "Total quality control", *Harvard Business Review*, Vol. 34, No. 6. 93-101 p.



Fisher, D.M. (2004). The Business Process Maturity Model. A Practical Approach for Identifying Opportunities for Optimization. [Online]. Available: [http://www.bptrends.com/resources\\_publications.cfm](http://www.bptrends.com/resources_publications.cfm) [Accessed 17 March 2005].

GAITHER, N.; FRAZIER, G.. Administração da produção e operações. Tradução José Carlos Barbosa dos Santos; Revisão Petrônio Garcia Martins. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

Garvin, D. (1992), *Gerenciando a qualidade: a visão estratégica e competitiva*, Qualitymark, Rio de Janeiro.

HRONEC S. M. **Sinais Vitais** São Paulo: Makron Books, 1994

HUGE E.C. – Total Quality An Executive Guide for the 1990s Ernst Young Consulting Group Business on Irwing, Illinois, 1990.

[http://www.elogroup.com.br/bpm360\\_artigo5\\_parte3.html](http://www.elogroup.com.br/bpm360_artigo5_parte3.html)

ISHIKAWA, Kaoru. Controle de Qualidade Total: à maneira japonesa . Rio de Janeiro: Campus, 1993.

JENSEN J Anne, SAGE, P. Andrew. *A Systems Management Approach for Improvement of Organizational Performance Measurement Systems*, Information – Knowledge – Systems Management IOS Press p. 33-61, 2000

Juran, J. M. (Ed.) (1995), *A history of managing for quality*, ASQC Quality Press, Milwaukee, Wisconsin.

JURAN, J.M.; GRZYNA, Frank M. Controle da qualidade: métodos estatísticos clássicos aplicados à qualidade. 4th ed. São Paulo: Makron, 1993. V. 6

LONGO, Rose Mary Juliano. Gestão da qualidade: evolução histórica, conceitos básicos e aplicação na educação. Brasília: IPEA, 1996. 14 p.

\_\_\_\_\_. Gestão da qualidade: a construção de um novo estado precisa da sociedade. *Rumos para o Desenvolvimento*, Rio de Janeiro, 1996<sup>a</sup>.

\_\_\_\_\_. A qualidade total começa e termina com educação: — Brasília: IPEA, 1995 (RI IPEA/DPS, n.6/95).

Likert, R., Roslow, S. & Murphy, G. (1993). A simple and reliable method of scoring the Thurstone attitude scales. *Personnel Psychology*, 46, 689-690. (Original publicado em 1934).

Luftman, J. (2003). Assessing IT/Business Alignment. *Information Systems Management*, 20(4). 9-15 p.

\_\_\_\_\_. (2003). Assessing Strategic Alignment Maturity. In: *Competing in the Information Age: Align in the Sand*. Ed.: J. N. Luftman. Oxford University Press. 2nd ed. 15-48 p.

MANN, R. & KEHOE, D.: **“An evaluation of the effects of quality improvement activities on business performance.”** *International Journal of Quality & Reliability Management*, v.11, n.4, p.29-44, November 1994.

MATUMONA, Muanamosi. *Jornalismo angolano – Histórias, desafios e expectativas*. Uíge, Secretariado Diocesano de Pastoral do Uíge (Sedipu), 2002.

Maull, R. S., Tranfield, D. R., & Maull, W. (2003). Factors characterising the maturity of BPR programmes. *International Journal of Operations & Production Management*, 23(6). 596 – 624 p.

MERIDITH, J. R.; SHAFER, S. M. *Administração da Produção para MBAS*. Porto Alegre: Bookman, 2002.

MORRIS, Tom. A nova alma do negócio: como a filosofia pode melhorar a produtividade de sua empresa. Rio de Janeiro : Campus, 1998. ZUCCHI, Eunice;

CARLETTTO, Balduir; FERREIRA, Camila Lopes. **Gestão da qualidade em serviços**: um estudo de caso em micro-empresas do ramo de oficinas mecânicas.

NASH, Laura L. (1993): *Ética nas Empresas: Boas Intenções à Parte*. São Paulo, Makron Books, 1993. 239 p. (orig. HBS Press, 1990).

Paulk, M. C., Curtis, B., Chrissis, M. B., & Weber, C. V. (1993). The Capability Maturity Model for Software, Version 1.1 (No. CMU/SEI-93-TR-24): Software Engineering Institute.

Reeves, C. A. & Bednar, D. A. 1994, "Defining quality: Alternatives and implications", *The Academy of Management Review*, vol. 19, no. 3. 419-445 p.

SINK, D.S. e TUTTLE, T.C. *Planejamento e Medição para a Performance*. Rio de Janeiro, Qualitymark, Editora, 1993.

Soltani, E. et al. (2011). Quality Performance in a global supply chain: finding out the weak link. *International Journal of Production Research*, Vol. 49, No. 1, (January 2011). ISSN: 0020-7543. 269-293 p.

SPANYI, A. Towards Process Competence, 2004. URL <http://www.bptrends.com/resources/publications.cfm>. Accessed 18 January, 2011.

SHIBA, S.; GRAHAM, A.; WALDEN, D. *TQM: quatro revoluções na gestão da qualidade*. Porto Alegre: Bookman, 1997.

TEBOUL, J.: *Gerenciando a dinâmica da qualidade*. Rio de Janeiro, QualityMark, 1991.