



EMPRESA NACIONAL DE ELECTRICIDADE, EMPRESA PÚBLICA (ENE-E.P.)

A MUDANÇA

Boletim Informativo da UPRI

Nº1 Abril de 2007

UNIDADE DE IMPLEMENTAÇÃO DO PROCESSO DE REESTRUTURAÇÃO INTERNA (UPRI)

Sumário

Nota introdutória	1
Reformas no Sector Eléctrico	1
Criação da UPRI	2
Técnicos da UPRI	3
Workshop sobre Separação de contas e Aposta na capacitação e desenvolvimento das pessoas	3
Elementos corporativos da ENE-E.P.	4
O ciclo da melhoria aplicado aos processos	5
O conceito da mudança	6
Gestão da qualidade	6
Sugestões e Comentários	6

Nota introdutória

O Boletim Informativo da UPRI, denominado "A **Mudança**", é produzido pelo Projecto Gestão da Mudança e editado mensalmente. O seu objectivo principal é o de promover a comunicação e a disseminação de informação relacionada com o processo de reorganização e reestruturação da empresa e fundamentalmente sobre matérias ligadas a gestão da mudança.

"Mudança" significa mostrar liderança, desenvolvendo uma visão de futuro, moldando estratégias para tornar essa visão uma realidade e depois gerir as crises ao longo do caminho.

Reformas no Sector Eléctrico

Nos últimos anos, fruto do relançamento da economia, o sector tem registado incrementos significativos na procura de electricidade, na ordem dos 12% ano, e concomitantemente têm sido maiores as exigências dos clientes no que se refere a qualidade e fiabilidade no fornecimento de energia eléctrica.

Infelizmente ainda são enormes as restrições no fornecimento deste serviço/produto quer por défice na produção, quer por constrangimentos nas redes de transporte e distribuição, apesar dos esforços que têm sido feitos na reabilitação e expansão das infra-estruturas.

Para reverter a situação e dar resposta aos novos desafios, é premente empreender reformas no sector e, em particular na ENE-E.P.

Electricidade um factor estratégico de desenvolvimento

As reformas no sector eléctrico tiveram início em 1996 com a aprovação da Lei Geral de Electricidade - Lei 14A/96, que estabelece um conjunto de princípios gerais que visam a promoção da concorrência nos mercados de produção e distribuição de energia eléctrica, o fomento da iniciativa privada, o incentivo ao abastecimento e uso eficiente de energia eléctrica, assim como a viabilização das entidades operadoras do sector.

A este importante passo no domínio das reformas no sector, seguiram-se outros tais como: a criação e operacionalização do Instituto Regulador do Sector Eléctrico (IRSE), a revisão e aumento faseado da tarifa praticada na venda de electricidade (até ao momento ainda não cobre os custos operacionais) e acções conducentes à normalização das operações das empresas do sector.

Em 2006, o Ministério de Energia e Águas produziu um Plano Director da Reforma do Sector Eléctrico com actividades, responsabilidades, prioridades e prazos para a implementação do programa da reforma, do qual a ENE-EP., como empresa pública é parte integrante do referido Plano.

Internamente, a empresa produziu um estudo sobre a sua reorganização interna em 2002, que concluiu na necessidade de se implementar 17 medidas prioritárias. Destas medidas destacam-se as seguintes; a elaboração do Plano Estratégico de Desenvolvimento da empresa para o período de 2005 - 2009 (documento já elaborado), a elaboração do Plano de Negócios (documento em fase de conclusão) e a celebração do Contrato Programa com o Governo (em fase de Negociação). O mesmo estudo, também recomendou o desenvolvimento de projectos tais como: separação de contas, reorganização dos órgãos centrais, reorganização da função recursos humanos, reorganização da função comercial e marketing, elaboração e implementação de um Plano de Comunicação, desenvolvimento do projecto de gestão da mudança, formação específica e capacitação profissional, elaboração do plano director

informático, elaboração do plano de comunicações, desenvolvimento de manuais de governação e organização e a terceirização de serviços não nucleares ao objecto social da empresa.

"Neste momento de mudanças, torna-se imperioso, que cada um de nós se transforme num activista para a própria mudança, galvanizando os colegas e fazendo com que todos os trabalhadores se sintam parte integrante deste processo".

Eduardo Gomes Nelumba
PCA da ENE-E.P.
Encontro de Quadros, Setembro de 2006

Criação da Unidade de Implementação do Processo de Reestruturação Interna

Dando cumprimento as conclusões e recomendações do encontro de quadros que se realizou em Malange, em Setembro de 2006, sob o lema "soluções para a mudança" quanto a revitalização do processo de reorganização da empresa iniciado em 2002 e as orientações da tutela sobre o assunto, o Conselho de Administração da empresa deliberou sobre o assunto e decidiu criar a Unidade de Implementação do Processo de Reestruturação Interna (UPRI) a 22 de Janeiro de 2007, por um período de três anos.

Esta Unidade depende directamente do PCA e tem como órgão de consulta, avaliação e monitorização, o Comité Consultivo e de Monitoria composto pelos membros do Conselho de Administração.

Esta Unidade tem como responsabilidades as seguintes:

- ✦ Coadjuvar o PCA na implementação do processo de reestruturação da empresa;
- ✦ Trabalhar com as áreas de especialidade e consultores na elaboração e

implementação de acções, projectos e programas contidos no Plano de Acção de Implementação do Processo de Reestruturação;

- ✚ Envolver os demais trabalhadores no processo através de seminários de gestão, Workshops, acções de "brainstormings", palestras, etc.
- ✚ Preparar relatórios periódicos sobre o desenvolvimento do processo;
- ✚ Servir de interlocutor da empresa junto de parceiros chave em matérias relacionadas com a reestruturação;
- ✚ Recolher informações pertinente ao processo de reestruturação.

Técnicos nomeados para a UPRI

O Conselho de Administração decidiu proceder algumas mudanças internas de modo a dotar a UPRI de capacidade técnica e de gestão reconhecida e competente.

Através dos despachos 19, 20, 21,22, 23, 24/GPCA/2007 foram nomeados os seguintes trabalhadores para exercerem os seguintes cargos:

- ✚ **Euclides Morais de Brito**, em regime de acumulação, os cargos de Coordenador e Director do projecto da Gestão da Mudança;
- ✚ **Ramos Tony António**, o cargo de Director do projecto de Reorganização dos Órgãos Centrais;
- ✚ **Alberto Tomás**, o cargo de Director do projecto de Reorganização da função Comercial e Marketing;
- ✚ **Mário Alberto dos Santos**, o cargo de Director do projecto de Separação de Contas; e
- ✚ **Vinício da Silva Ferrão Júnior**, o cargo de Director do projecto de Reorganização da função Recursos Humanos.



Os cinco principais núcleos da mudança

Pessoas, informação, comunicação, tecnologia e concorrência

Workshop sobre o processo de Separação de Contas

A 23 de Fevereiro de 2007 realizou-se o Workshop sobre Separação de Contas na sala de conferências da EDEL.

Sua Excelência Senhor Vice Ministro de Energia e Águas, Eng^o Rui Tito procedeu o discurso de abertura, tendo-se referido sobre a necessidade urgente de se empreenderem reformas no sector, os grandes desafios que o sector enfrenta, e em particular, o processo de electrificação do país, assim como o papel dos operadores públicos e privados no processo de reconstrução e relançamento da economia.

O Eng.^o Eduardo Gomes Nelumba no seu discurso de introdução e boas vindas, referiu-se igualmente sobre os grandes desafios que o sector enfrenta, que se prendem fundamentalmente com o crescente incremento da procura de electricidade na ordem dos 12% ano, a reduzida qualidade e fiabilidade no fornecimento de energia eléctrica e maior exigência dos clientes, sobre o processo de reestruturação em curso na

empresa e as expectativas em torno do processo.

Com a realização do Workshop sobre o processo de Separação de Contas, a empresa relançou o seu processo de reestruturação empresarial iniciado em 2002.

Com este processo, a empresa vai proceder a separação das actividades e contas, definir o seu posicionamento estratégico quanto ao futuro, o estabelecimento de uma nova estrutura organizacional assente em centros de negócios e de suporte, a automatização dos processos internos e interface dos sistemas, a implementação da contabilidade analítica, adoptando uma política de maior rigor, responsabilização, transparência e prestação de contas.

Conclusões do Workshop

- ✚ A realidade interna da ENE hoje é diferente da do passado recente, o que associado a ambiente externo favorável aconselha à dinamização do processo de separação de contas de que o Workshop é o passo inicial;
- ✚ A ENE deve-se adaptar e acompanhar o processo geral da reforma promovido pelo Governo e posicionar-se de acordo com as recomendações para o aumento da sua eficiência, expansão de fornecimento e melhoria de qualidade de serviço;
- ✚ Para o efeito é essencial a dinamização do seu processo de separação de contas, que se traduzirá na sua reestruturação organizacional e operacional e consequente expansão e melhoramento do seu serviço.

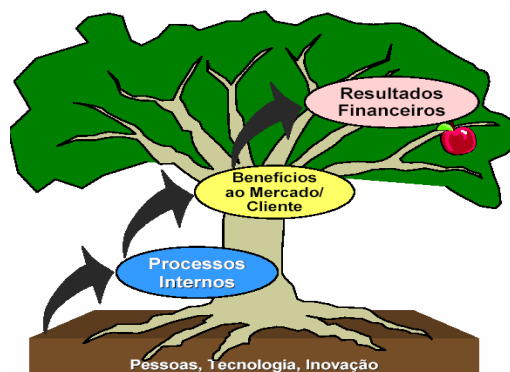
Recomendações do Workshop

- ✚ Que se prossiga com o processo de Separação das Contas, dotando a Unidade da Implementação da Reforma de recursos necessários para o efeito;
- ✚ Que seja dada prioridade à conclusão dos Termos de Referencia detalhados para o processo;
- ✚ Que se realize uma acção interna de informação aos trabalhadores com vista à

sua mobilização e envolvimento no processo.

Aposta na capacitação e desenvolvimento das pessoas

Estamos a caminhar para um mundo onde o conhecimento e o capital intelectual são provavelmente os activos mais importantes que uma organização pode deter.



Em vez de se olhar as pessoas como um custo que tem de ser minimizado, a ênfase é cada vez mais posta em olhar para os recursos humanos como um activo que deve ser desenvolvido. É aqui que reside a grande aposta e garantias de sucesso para o desenvolvimento sustentado.

No caso particular da ENE-E.P., a empresa tem estado a apostar fortemente na formação e capacitação do seu pessoal e como prova disso, podemos aqui exemplificar o protocolo estabelecido entre a ENE-E.P. e a empresa emosist para formação e capacitação de gestores em gestão, o protocolo de cooperação entre a ENE-E.P. e a EDP - Electricidade de Portugal, para troca de experiências e saber e o protocolo entre a ENE-E.P. e a EDM - Electricidade de Moçambique, para troca de experiências em vários domínios.

Requisitos necessários a boa Governação

Transparência
Boa gestão dos recursos humanos
Protecção do ambiente
Utilização eficiente das tecnologias de informação e comunicação

Elementos corporativos da ENE-E.P

Visão

(o que queremos ser)

Consolidar e Liderar o mercado eléctrico nacional e tornar a empresa numa das mais competitivas a nível regional.

Missão

(por que existimos)

Produzir, transportar, distribuir e comercializar energia eléctrica com os padrões internacionais de qualidade e fiabilidade de acordo com os princípios básicos de sustentabilidade técnico económica, financeira, social e ecológica e a satisfação dos interesses dos clientes e accionista.

Valores Empresariais

Cliente - Considerar o cliente a razão principal da nossa existência.

Criatividade - Capacidade de garantir eficiência, dentro de espírito de equipa com inovação e motivação, para melhor servir o cliente.

Integridade - Garantir uma cultura ética de acordo com os princípios universais.

Recursos humanos - Fomentar o desenvolvimento contínuo dos recursos humanos para estimular a produtividade empresarial e melhorar a qualificação e o desempenho do pessoal.

Responsabilidade social - Contribuir para a elevação dos padrões de qualidade de vida e bem-estar dos colaboradores e das comunidades;

Objectivos Estratégicos da ENE-E.P.

- ✚ Reorganizar e adequar a empresa aos novos desafios;
- ✚ Reabilitar e expandir as infra-estruturas;
- ✚ Melhorar os serviços de comercialização e marketing;

- ✚ Criar uma nova cultura empresarial virada ao aumento da eficiência, produtividade, redução de custos, espírito de equipa, motivação, satisfação e dedicação;
- ✚ Reorganizar a função Recursos Humanos;
- ✚ Garantir a sustentabilidade económico-financeira da empresa.

Os grandes desafios da empresa

- ✚ Reabilitar e expandir as infra-estruturas;
- ✚ Melhorar a qualidade e fiabilidade no fornecimento de energia eléctrica;
- ✚ Melhorar a situação financeira da empresa;
- ✚ Aumentar a oferta de energia de modo a cobrir a crescente procura e o aumento do acesso à electricidade as populações;
- ✚ Interligar os sistemas eléctricos regionais (Norte, Centro, Sul);
- ✚ Melhorar a imagem da empresa junto dos clientes e fornecedores;
- ✚ Desenvolver o projecto de Separação de Contas no âmbito da reestruturação empresarial;
- ✚ Melhorar o serviço ao cliente;
- ✚ Valorizar os quadros e atrair quadros competentes e experientes;
- ✚ Melhorar os indicadores de gestão (performance);
- ✚ Garantir maior penetração das tecnologias de comunicação e informação na empresa.

O ciclo de melhoria aplicado aos processos

1. Planear - estabelecer os objectivos e os processos necessários para alcançar os resultados de acordo com os requisitos do cliente, a regulamentação aplicável e as políticas da organização;
2. Executar - implementar os processos com os meios adequados para alcançar os objectivos;
3. Verificar - monitorar e medir os processos e o produto (tangível e/ou intangível) tendo como referencial as políticas, os objectivos e os requisitos e reportar resultados;
4. Actuar - empreender acções para melhorar continuamente o desempenho dos processos (a eficiência e a eficácia)

O conceito da mudança

O mundo de hoje caracteriza-se por um ambiente em constante mudança. O ambiente que envolve as organizações é extremamente dinâmico, exigindo delas uma elevada capacidade de adaptação como condição básica de sobrevivência. O processo de mudança organizacional começa com o aparecimento de forças que vêm de fora ou de algumas partes da organização. Essas forças podem ser endógenas ou exógenas à organização:

1. As forças exógenas provêm do ambiente, como as novas tecnologias, mudanças em valores da sociedade e novas oportunidades ou limitações do ambiente (económico, político, legal e social).
2. As forças endógenas que criam a necessidade de mudança estrutural e comportamental provêm da tensão organizacional: tensão nas actividades, interações, sentimentos ou resultados de desempenho no trabalho.

O Desenvolvimento Organizacional é necessário sempre que a organização concorra e lute pela sobrevivência em condições de mudança.

Gestão da qualidade

Uma empresa interessada em produzir qualidade deve realizar esforços no sentido de conhecer a percepção do controle de qualidade como uma responsabilidade de todos os trabalhadores da empresa introduz uma dimensão cultural e organizacional ao conceito de qualidade.

O controle de qualidade tem que ser entendido como uma nova forma de gestão, que exige mudanças de atitudes e comportamento de toda a organização: da alta gerência ao trabalhador mais baixo.

A qualidade incorpora a ideia de satisfazer, e mesmo, exceder às expectativas dos clientes. Atender às expectativas vai requerer da empresa estar sempre adiante das necessidades dos clientes, e para tal deve estar empenhado na melhoria contínua de produtos e processos.

A preocupação em atender às necessidades do cliente constituiu princípio básico. Esse princípio origina-se no pressuposto de que, em tempos de intensa competitividade, o sucesso a longo prazo e a conseqüente possibilidade de sobrevivência de uma organização depende da sua capacidade de satisfazer necessidades e expectativas de seus clientes. Para tal, é necessário que a empresa como um todo seja organizada e se estruture em torno do objectivo de melhor prestar serviço ao cliente.

A Qualidade de um produto ou serviços só é aferida da perspectiva do cliente, quando ele tem suas expectativas atendidas ou superadas em relação ao produto, é a total conformidade com os requerimentos dos clientes. Que embora ele não saiba definir o que é, sabe-se o que não é.

No âmbito interno o que as empresas possuem não é qualidade, mas sim adequação do desempenho as exigências, com base numa gestão direccionada para a excelência no acesso as informações, no desenvolvimento de tecnologia, no relacionamento com fornecedores e na criação de "ideias" de qualidade.

Sugestões e comentários

Caros colegas, o Boletim "A Mudança" é um espaço de todos nós, por isso ajude a enriquecer este boletim com comentários e contribuições. Por favor envie os seus comentários, sugestões e contribuições para o endereço electrónico - proges.mudanca@hotmail.com.

Os dez mandamentos da Gestão de Qualidade

1. Total satisfação do cliente
2. Focalização em pessoas
3. Ter propósitos claros
4. Promover forma de engajamento e participação
5. Zelar pelo aperfeiçoamento contínuo
6. Gerir processos
7. Promover o empowerment
8. Garantir a qualidade
9. Disseminar informação
10. Não aceitar reincidências de erros



UM EXEMPLO DE MODELO DE ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

