



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

A MUDANÇA

Boletim Informativo da UPRI

Nº11 - Maio de 2008

UNIDADE DE IMPLEMENTAÇÃO DO PROCESSO DE REESTRUTURAÇÃO INTERNA (UPRI)

Sumário

Nota introdutória	1
Discurso PCA no Workshop	
Separação de Contas	1
Conclusões e Recomendações do Workshop	3
Reflexões do Consultor	4
Constrangimentos na realização do Workshop	5
Razões que promovem o insucesso na implementação das estratégias empresariais	5
Gestão da mudança	7
Festividades do 28º Aniversário Da ENE-E.P.	8
Eficiência e Eficácia	9
Mapa Estratégico da ENE-E.P.	12

DISCURSO DO PCA DA ENE-E.P., ENG.º EDUARDO GOMES NELUMBA NO WORKSHOP SOBRE O PROJECTO DE REORGANIZAÇÃO E SEPARAÇÃO DE CONTAS DA EMPRESA



NOTA INTRODUTÓRIA

O Boletim Informativo da UPRI, denominado "A Mudança", é produzido pelo Projecto Gestão da Mudança e é 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.

Caro colega, o Boletim "A Mudança" é um espaço de todos nós, por isso ajude a enriquecer o mesmo com comentários e contribuições. Por favor envie os seus comentários, sugestões e contribuições para - proges.mudanca@hotmail.com.

Excelência Senhor Ministro de Energia e Águas

Digníssimos representantes dos Ministérios do Plano, Finanças, e Secretaria de Estado do Sector Empresarial Público

Senhor Presidente do Instituto Regulador do Sector Eléctrico (IRSE)

Senhores Presidentes dos Conselhos de Administração da EDEL e EPAL

Senhor Director Geral da ENCEL

Membros dos Conselhos de Administração

Senhores Directores Nacionais

Caros convidados

Caros colegas,

Estamos aqui mais uma vez para abordarmos assuntos relacionados com a reestruturação da empresa de electricidade do país. A ENE-E.P. tem estado a passar por fases de transformação importantes com objectivo de melhorar a sua performance técnico operacional, de gestão, comercial e financeira para melhor responder aos desafios do mercado fruto do processo de reconstrução do país e relançamento da economia.

A procura de electricidade tem estado a crescer consideravelmente. Temos estado a registar um incremento na ordem dos 12% ano. Em 2007 a ponta registada do sistema eléctrico nacional foi de 535 MW, superior em 21,3% em relação ao ano anterior. Este crescimento extraordinário da procura de electricidade deve-se ao facto de existir muita procura reprimida nos sistemas, que não é suficientemente atendida.

Como resultado dos investimentos realizados, em 2007, foram comissionados e posterior entrada em serviço mais duas unidades de 130 MW cada em Capanda e foram também concluídas a terceira linha de transporte de 220 kV entre Cambambe e Luanda, a subestação do Camama, procedeu-se ao reforço da subestação de Viana, Cazenga e Cambambe, o que permitiu ligar mais consumidores e melhorar o fornecimento.

Os resultados comerciais em 2007 melhoraram como consequência deste processo. O número de clientes cresceu tanto em alta, média e baixa tensão, representando um incremento em relação ao ano anterior de 7,7% para a alta, 12,5% para a média e 5,7% para a baixa tensão. Até ao fim do ano passado, a empresa contava com cerca de 164.054 clientes, sendo 14 de alta, 1.538 de média e 162.502 de baixa tensão em 15 das 18 províncias do país. O número total de clientes cresceu em 6% em relação ao ano anterior.

Com a conclusão e implementação do Plano Estratégico da empresa para o período 2005-2009 e Plano de Negócios, assim como os desafios do Plano Director da Reforma do Sector Eléctrico, a ENE-E.P. definiu um Plano de Acção para a Implementação do seu processo de reorganização interna. Foi também criada uma Unidade de Implementação do Processo de

Reestruturação Interna para em tempo integral dedicar-se ao processo de mudança.

Das acções importantes para o processo de reestruturação da ENE-E.P. contidas no Plano Director da Reforma e dos documentos reitores da empresa, constam o processo de reorganização interna e processo de separação de contas. Os objectivos e enfoque do projecto agora iniciado são os seguintes:

- ✚ Recomendar e implementar acções de reestruturação global do negócio da empresa com base na identificação e separação das suas actividades estratégicas da cadeia produtiva através da criação de unidades de negócio e de apoio, com certo grau de autonomia operacional, por forma a tornar a gestão da empresa mais transparente, eficiente e competitiva;
- ✚ Recomendar a reestruturação e a introdução de novos sistemas de contabilidade financeira e analítica que permita uma clara separação de contas, o que garantirá maior transparência na formação da estrutura de custos, responsabilização e prestação de contas, a capacitação do quadro humano e a modernização do sistema de contabilidade e finanças, bem como satisfazer os requisitos do processo de reforma do sector, em termos de informação, disseminação e tratamento de dados de cada unidade de negócio.

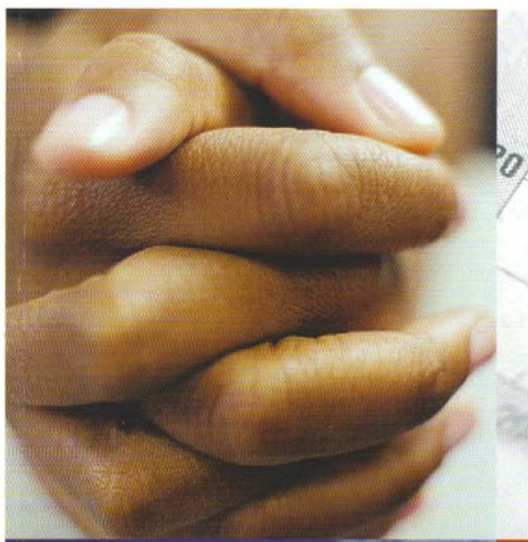
Excelências,

Para a implementação do processo de separação de contas é importante definir claramente o posicionamento estratégico da empresa quanto ao futuro, o estabelecimento de uma nova estrutura organizacional assente em centros de negócios e apoio, maior alinhamento estratégico e comunicação, a automatização de processos, o interface dos sistemas e o estabelecimento de metodologias de regulação.

Como vemos este não é um processo isolado da ENE-E.P., pois os resultados do processo de separação de contas serão importantes e de interesse doutras empresas do sector e muito particular junto do instituto regulador. Estamos aqui a solicitar o apoio de todos os actores chave do sector eléctrico.

Temos consciência dos grandes desafios e constrangimentos que teremos que ultrapassar. A adopção de uma nova cultura empresarial virada ao aumento da eficiência, produtividade, redução e contenção de custos, espírito de equipa, motivação, satisfação e dedicação é de extrema importância. Haverá também a necessidade de se implementar na empresa a contabilidade analítica. Em muitas das nossas instalações e equipamentos faltam ainda instrumentos fiáveis de contagem e fraca capacidade de recolha e processamento de informação. As áreas comerciais e marketing são extremamente importantes nesta fase de mudança e deveremos imprimir uma a nova mudança que vise a melhoria dos serviços e aproximação ao cliente.

Temos também consciência de que existem vários elementos críticos à considerar num processo de mudança e quer estes têm que ser tratados com bastante transparência e abertura. Queremos envolver todos os actores chave e empregados no processo, queremos mitigar no máximo os efeitos nefastos das resistências e promover maior diálogo e comunicação.



Para o efeito, estamos também a trabalhar no programa da gestão da mudança, versão preliminar que será também apresentado neste workshop. A nossa Unidade de Implementação do Processo de Reforma produz um boletim informativo onde se tem tido o cuidado que explicar aos trabalhadores as fases do processo de mudança, as

consequências e implicações do processo. Esta Unidade vai lançar ainda neste workshop o seu portal com o objectivo de promover maior divulgação da informação sobre o processo de reestruturação.

Outro grande desafio está ligado ao desenvolvimento dos recursos humanos. É necessário empreender um grande esforço para formar e capacitar quadros para facilitar a implementação dos novos propósitos. De facto, para dar corpo à nova estrutura teremos de seleccionar e capacitar os líderes, os gestores, os quadros superiores e médios que elevarão os níveis de desempenho da empresa e que serão os verdadeiros agentes das mudanças que queremos concretizar com sucesso.

Excelências,

Gostaria de agradecer a todos os presentes e muito especial ao Senhor Ministro pela participação e esperar uma deliberação franca e aberta e que os consultores adquiram mais informação para continuar com o trabalho.

Muito obrigado

CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES DO WORKSHOP

Euclides de Brito
Coordenador da UPRI

O Workshop foi realizado na sala de Conferencias da EDEL. Sua Excelência Senhor Ministro procedeu a abertura do evento alertando para a necessidade de se empreender uma nova dinâmica no processo devido aos grandes desafios do mercado. Vários responsáveis e trabalhadores, assim como convidados participaram no Workshop. A empresa consultoria Leadership que foi escolhida para trabalhar com a ENE-E.P. depois de um processo de concurso público fez as apresentações sobre os desafios do processo de reorganização interna e separação de contas. O Workshop concluiu no seguinte:

- ✚ Reestruturar a ENE-E.P., segundo a cadeia de valor - produção, transporte,

distribuição e comercialização, mais serviços de apoio, criando unidades de negócio com contabilidade autónoma e com um ciclo de estabilização a 3 anos;

- ✚ Desenvolver parcerias com entidades privadas na produção (IPP's) e, eventualmente, na distribuição para promover investimento (esta com envolvimento das entidades de desenvolvimento regional);
- ✚ Apostar em fontes alternativas (gás natural e energias renováveis - mini-hídricas e solar) que complementem a oferta actual e garantem a segurança do abastecimento;
- ✚ Fazer um grande investimento na rede de transporte e sistemas de controlo associado (Despacho nacional, SCADA, entre outros), como área core do investimento do Estado;
- ✚ Criação de um grupo com competências técnicas para a manutenção e exploração dos novos activos da Rede Eléctrica;
- ✚ Revitalizar a empresa a nível operacional no sentido de aumentar significativamente os rácios de facturação e cobrança;
- ✚ Proceder ao saneamento financeiro da empresa, dotando-a de uma estrutura de capital que permita fazer face aos investimentos a realizar e assegurar as melhorias operacionais; e
- ✚ Propor ao Regulador uma adequação do tarifário que reflecta os custos operacionais da actividade e o rebalanceamento da sua estrutura em função das necessidades dos segmentos de mercado.

Foi também enfatizado que, para que todo este conjunto de alterações seja bem conduzida e sucedida, é necessário que se aposte na capacitação da empresa em recursos humanos adequados, especialmente ao nível das chefias de 1ª e 2ª linha para as unidades de negócio a criar. A seguir o Senhor Presidente do Conselho e Director Geral solicitou a participação e empenho de todos neste delicado processo que irá sem dúvidas melhorar a performance da empresa, os níveis de satisfação dos clientes, accionista e empregado.

REFLEXÕES DO CONSULTOR SOBRE O WORKSHOP

Renata Machado

Consultora da Leadership

A Leadership Business Consulting e a UHY constituem o consórcio de consultoria que se encontra a trabalhar com a ENE, E.P. no projecto de Separação de Contas. Sabemos a importância que um projecto desta natureza assume e estamos conscientes de todas as suas implicações futuras para a Empresa, para o consumidor e até mesmo para o País.

Foi com grande satisfação que vimos uma adesão significativa ao primeiro workshop realizado neste âmbito. Este workshop pretendeu apresentar uma caracterização do Sector Eléctrico e Energético nacional, estabelecendo alguns paralelismos com outras realidades internacionais, divulgar as principais tendências deste Sector e também apresentar uma primeira análise à situação actual da ENE. Contudo, mais do que esse enquadramento, o workshop serviu como rampa de lançamento para os próximos passos do projecto, lançando os desafios, suscitando a reflexão, a discussão e a partilha de opiniões e experiências entre os intervenientes, face aos objectivos últimos pretendidos, que consistem em propor e implementar um novo modelo organizacional e uma nova estrutura contabilística-financeira que dê suporte ao processo de separação de contas.

Um dos pontos fundamentais da agenda era a sessão de debate sobre as perspectivas de desenvolvimento estratégico da ENE, abordando os tópicos da produção, do transporte, da distribuição e do desenvolvimento de um Sector Eléctrico Nacional e, nesse sentido, ficou claro que a ENE deverá continuar a apostar nessas vertentes, como empresa integrada, mas com unidades de negócio e áreas de apoio claramente definidas.

Nesse sentido, adivinha-se um papel ainda mais proactivo da ENE no sector eléctrico angolano, mas para que tal seja possível, a Empresa deverá apostar consideravelmente no desenvolvimento e modernização das infra-estruturas, o que irá requerer um grande

esforço de investimento, a par de uma grande aposta no capital humano e na sua capacidade de adequação aos novos desafios.

Na nossa óptica como consultores, o grande desafio está precisamente na vertente organizacional, isto é, na melhor adequação das pessoas às funções que realizam e na sua adesão e engajamento ao processo de mudança, que visa mais eficiência, melhor produtividade, maior transparência, maior satisfação dos clientes e melhores resultados para a Empresa, em geral.

Portanto, este workshop revelou-se muito frutífero pelo conjunto de sensibilidades e opiniões que se conseguiu reunir, nunca sendo demais referir a importância do envolvimento e comprometimento de todos os trabalhadores da ENE neste processo, a interiorização da necessidade de mudança e a vontade de construir uma Empresa mais sólida e com melhor prestação de serviço ao cliente final.

CONSTRANGIMENTOS NA REALIZAÇÃO DO WORKSHOP

Carlos Domingos
Secretário da UPRI

Durante a realização do Workshop sobre o processo de Separação de Contas realizado no dia 27 de Maio de 2007, na EDEL constatamos o seguinte: falta de protocolo, do Mestre de Cerimonia, ausência dos órgãos de imprensa, problemas técnicos derivados da falta de energia nas tomadas e microfone móvel e fraca participação de colegas aos mais variados níveis.

O QUE PODE SER FEITO

Para a realização exitosa de próximos eventos será preponderante que sejam tomadas algumas providencias como:

- ✚ Que se estabeleça maior e melhor dialogo entre os diversos órgãos da ENE (incluindo a UPRI), com vista a boa realização do Projecto (SCA e UPRI);
- ✚ As tarefas deverão ser distribuídas com um maior tempo de antecedência, de formas a facilitar a preparação e a

superação de possíveis falhas que possam surgir, em tempo oportuno (SCA e UPRI);

- ✚ Que haja uma maior e melhor produção e circulação de informação dentro e fora da ENE (SCA, GCI e UPRI);
- ✚ Que as tarefas sejam bem clarificadas para que cada órgão saiba quais as suas responsabilidades (SCA e UPRI).

Um dos mais importantes papéis de um líder de topo é estimular a confiança da sua equipa.

RAZÕES QUE PROMOVEM O INSUCESSO NA IMPLEMENTAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS EMPRESARIAIS

Euclides de Brito
Director do Projecto Gestão da Mudança

A falta de comunicação a toda a empresa das estratégias a implementar na organização, a falta de alinhamento entre os objectivos corporativos e departamentais, a inexistência de indicadores para controlo dos factores críticos de desempenho são alguns dos elementos apontados na origem do insucesso na implementação de estratégias empresariais. Muitas empresas elaboram planos estratégicos excelentes mas não conseguem definir um plano de implementação rigoroso, com mecanismos de controlo bem definidos e recursos adequados.

Existem várias barreiras identificadas que têm a ver com a fraca compreensão da visão e das estratégias empresariais adoptadas pela empresa, a fraca capacitação do pessoal e inexistência de incentivos ligados à implementação da nova estratégia. Muitos gestores preocupam-se mais com assuntos do quotidiano tendo muito pouco tempo para a reflexão estratégica. Em muito dos casos, os gestores não relacionam o orçamento da organização à estratégia empresarial.

Robert Kaplan e David Norton, gurus da gestão moderna, dizem que, a elaboração de documentos estratégicos representam

somente 10% do exercício, o mais difícil assenta na sua implementação.

REFLEXÕES PARA GARANTIR O SUCESSO

Sem dúvida que seria necessário ter em consideração os seguintes pressupostos. Onde queremos chegar? Como atingir os nossos objectivos? O que devemos controlar? Que meios temos disponíveis? Como medir o êxito na implementação das nossas estratégias? Que papel deve jogar o Conselho de Administração? Como motivar a participação e engajamento dos Agentes da Mudança?

Com certeza muitas destas questões foram de facto tidas em consideração nas discussões do Plano Estratégico e Negócios da empresa, onde foram definidas a visão empresarial, as estratégias do negócio, os objectivos, as metas, os indicadores, os mecanismos de avaliação e controlo, assim como os Planos de Acção para os cinco e três anos. O que falta então para garantir a implementação com êxito destes documentos estratégicos e de extrema importância para a empresa?

A resposta é simples. Não conseguimos traduzir na prática o que nos propusemos com a elaboração destes documentos estratégicos. O que faltou? Falta de cultura interna para debate, reflexão conjunta, cultura de aprendizagem, compreensão sólida do processo de mudança empresarial, de mecanismos eficazes de disseminação da informação estratégica a todos os níveis na empresa, de Plano de Negócios e mapas estratégicos departamentais, ou de não adopção de boas práticas e ferramentas de gestão.

Em meu entender, o Plano Estratégico da empresa para um horizonte de cinco anos, definiu as principais preocupações, orientações e objectivos estratégicos para o quinquénio. Foram definidas metas estratégicas, criamos um mapa estratégico corporativo, identificamos os programas. O que falhou? Tivemos a oportunidade de envolver consultoria para melhorar o documento e foi feita aquando da preparação do Plano de Negócios da empresa. Infelizmente não houve um processo participativo na elaboração do Plano de Negócios por questão de tempo, o que a sua

implementação é de princípio questionável porque não é conhecido por muitos trabalhadores ou seja foi muito pouco divulgado.

COMO ULTRAPASSAR ESTES CONTRANGIMENTOS E GARANTIR SUCESSO NA IMPLEMENTAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS

É importante que a direcção executiva promova e crie incentivos para a implementação com sucesso das estratégias definidas na empresa. Esta mesma direcção executiva terá de jogar um papel importante como Agentes da Mudança.

É também importante equilibrar ou balancear a gestão financeira com o capital intangível da empresa, assim como definir um Plano de Acção para a implementação destas estratégias com a coordenação pessoal do Presidente do Conselho de Administração e também criar incentivos associados ao sucesso na implementação. Os gestores precisam de instrumentos de gestão que ajudem na reflexão em cada momento da situação da empresa, dos vários departamentos, do mercado, dos índices de satisfação ou insatisfação do cliente e do accionista.

É também necessário ter em consideração que, a gestão moderna indica que as medidas financeiras são inadequadas para guiar e descrever o caminho que as empresas na era da informação necessitam percorrer para criar valores futuros através de investimentos no cliente, funcionários, processos, tecnologia e inovação.

As grandes questões a considerar quando se pretende ter implementação com sucesso das estratégias são as seguintes:

- ✚ Estamos nós a agradar os nossos clientes? Qual o índice de satisfação e insatisfação dos clientes? Qual o comportamento dos clientes? Como inverter a situação em caso de insatisfação?
- ✚ Estamos nós a agradar os nossos accionistas? Qual o retorno financeiro dos accionistas? Se não existe, que é o nosso caso, como reverter a situação?
- ✚ O que está a acontecer no mercado? Como enquadrar e ajustar as nossas estratégias

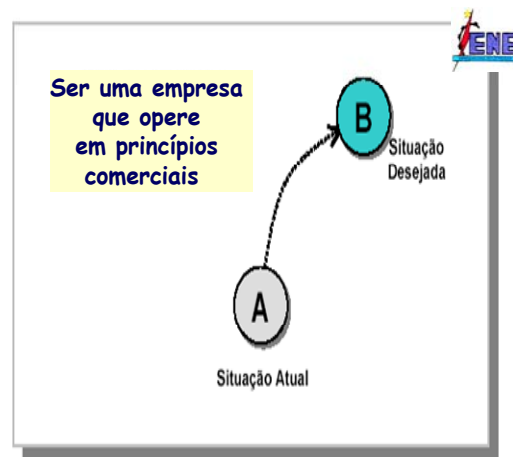
para potenciar as nossas posições? Qual a nossa taxa de crescimento do mercado? Outros actores, que posição ocupam estes no mercado? E como aumentar a nossa cota de mercado?

- ✚ A estratégia em implementação na empresa está a resultar? Se não, o que deve ser considerado? Quais os factores críticos? Estamos nós a angariar mais clientes? Quais os principais factores externos que condicionam a nossa prestação? Como persuadir o Governo para a inversão da situação?
- ✚ A estratégia está a ser executada com eficácia? As metas estratégicas e objectivos são realistas?
- ✚ Quanto aos processos, estamos a operar de forma eficiente. A fiabilidade e qualidade no fornecimento são aceitáveis? Existe cumprimento das normas e procedimentos? Existe política zero e se não, como reduzir os índices de indisponibilidade dos serviços? A melhoria da produtividade?
- ✚ Estamos a desenvolver capacidades necessárias para executar as nossas estratégias?
- ✚ Existe um mecanismo eficaz de monitorização e controlo do Plano de Implementação? Quais os principais constrangimentos? Existem recursos para incentivar as pessoas para garantir entrega e resultados? Existe um Comité de Avaliação, Monitorização e Controlo? Existe um Plano de Gestão da Mudança e Plano de Comunicação Interna? Existem meios eficazes de disseminação da informação a todos os níveis? Qual o papel do Conselho de Gestão e dos Agentes da Mudança?

Para garantir resposta a estes desafios, o Gabinete de Planeamento Empresarial elaborou o Mapa Estratégico Corporativo da empresa em 2004 onde as perspectivas, objectivos e medidas estão interligados por relação de causa e efeito e as métricas definidas. Objectivos estão ligados a indicadores e metas e a planos de acção para a sua implementação. Em termos de priorização, foram atribuídos pesos para indicar quais as medidas de curto e médios prazos.

Para concluir, é da maior importância promover a comunicação, dialogo, envolvimento

de todos os níveis da organização e ter em consideração que o processo não é do Conselho de Administração, mas da empresa para garantir o sucesso na implementação das estratégias adoptadas. É também, necessário que haja compreensão das estratégias a adoptar e implementar na empresa a todos os níveis da empresa por isso a necessidade de seminários de gestão, Workshop e visitas de intercâmbio para tirar proveito de outras experiencias.



Como aceder ao portal da UPRI

- ✚ Entrar no site da ENE-E.P. www.ene.co.ao
- ✚ Clicar no link da URPI

GESTÃO DA MUDANÇA

O desenvolvimento do processo de Gestão da Mudança decorrente do processo de Separação de Contas, tem como visão que o sucesso do projecto depende do envolvimento de todos os colaboradores da empresa aos mais variados níveis, pelo que o sucesso do mesmo dependerá não só de uma boa concepção dos modelos organizacional e contabilístico, mas também da abertura, do engajamento e da mobilização dos seus colaboradores, em especial dos que assumirão o papel de agentes dessa mudança.

A delegação de poderes (empowerment) traz consigo todo um leque de vantagens, pois permite maior abertura, responsabilização e confiança.

Deste modo, os principais objectivos do Plano de Gestão da Mudança assentam no alinhamento de todos os intervenientes em relação aos benefícios decorrentes deste projecto, na promoção da sua adesão, bem como na potenciação dos seus impactos positivos.

No âmbito da elaboração e implementação do Plano de Gestão da Mudança se vai elaborar um Plano de Acções de Comunicação, um Plano de Acções Formação e Capacitação, assim como um Plano de Acções de Sensibilização a vários níveis da organização.

Este Plano de Gestão da Mudança esta a ser desenvolvido tendo em linha de conta a obtenção de cinco propósitos essenciais:

- ✚ Promover a consonância, entre todos os intervenientes no Processo, da necessidade de repensar a organização e seus desafios, da necessidade de uma nova organização que responda ao desafio da separação de contas e sobre os objectivos e resultados a atingir ("o que queremos atingir");
- ✚ Clarificar e divulgar os benefícios do projecto para a Empresa e para o Sector - Tutela, outros organismos, colaboradores, fornecedores e consumidores ("o que temos a ganhar");
- ✚ Comunicar os impactos esperados decorrentes do processo de separação de contas nas políticas e nos procedimentos de trabalho internos ("o que vai mudar, o que temos de fazer diferente");
- ✚ Identificar impactos negativos e resistências, e resolvê-los antecipadamente ("quais as minhas dúvidas") de modo a dinamizar, junto dos colaboradores, a adesão ao Processo, a utilização dos novos procedimentos e sistemas de suporte ("como posso participar");
- ✚ Desenvolver mecanismos de feedback dos colaboradores e terceiros de modo a ser possível a identificação de oportunidades

de melhoria, no sentido de se conseguir uma participação activa, compromissos e engajamento ao longo de todo o processo ("como ser dono de um processo de trabalho").

"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

FESTIVIDADES DO 28º ANIVERSARIO DA ENE-EP

Sizinando da Silva UPRI

Sob o lema: ENE e os desafios do Mercado, celebrou-se no passado dia 20 de Março de 2008 o vigésimo oitavo aniversário da ENE-EP.

As festividades aconteceram num período de grande entusiasmo e expectativa. Quanto aos desafios da ENE para este biénio, segundo o Conselho de Administração, estão virados para a implementação do processo de reestruturação interna e consequente expansão do sistema eléctrico no País, com ênfase para a interligação dos sistemas Norte e Centro.

É de salientar o facto de se começar já a sentir dos trabalhadores um maior engajamento no processo de mudança, onde a motivação é alicerçada pelo facto de que cada trabalhador se deve tornar num agente da mudança.

Não obstante o surgimento de algumas dúvidas e incertezas quanto ao processo de mudança, a contribuição de todos nós é fundamentalmente e principalmente daqueles

que directamente participam na elaboração e estruturação dos modelos organizacional, de negócios e de contabilidade e finanças.

Estas inquietações não só motivam como galvanizam todos os trabalhadores a participarem neste processo de uma forma activa e concisa para que os resultados estejam de acordo com as aspirações de cada um.

Não menos importante, é o facto de que em toda e qualquer mudança surgem as sempre resistências, incertezas, negação, aspectos estes, que serão ultrapassados ao longo do tempo face aos desafios que nos propusemos alcançar que é, o de tornar a empresa numa das mais fortes a nível interno, liderando o mercado eléctrico e a nível regional.

EFICIÊNCIA E EFICÁCIA

Mário Santos

Director do Projecto de Separação de Contas

Conforme prometido no Boletim anterior, voltamos novamente a liça para tratarmos de uma questão imprescindível para a vida das empresas e de outras organizações. Depois de termos abordado o tema relacionado com a redução e controlo de custos, abordaremos hoje os conceitos de eficiência e eficácia.

Os conceitos de eficiência e eficácia são dois conceitos muito importantes. Eles são fundamentais para a implementação com êxito de qualquer processo, programa, plano ou projecto. Todavia, nem sempre são correctamente compreendidos, uma vez que, quase sempre, são objecto de alguma confusão.

Principalmente nos dias de hoje, não compreendê-los ou, o que é muito pior, confundi-los, provoca, sem dúvida, danos à performance e aos resultados.

As diferenças entre eles podem não ser muito perceptíveis, mas são extremamente importantes. Peter Drucker, renomado pensador suíço, afirma: eficiência é fazer certo as coisas; já eficácia tem a ver com as coisas certas. O que quer isso significar?

Mediante consulta ao dicionário, poderemos encontrar as seguintes definições:

- ✚ Eficiência: qualidade ou característica de alguém que cumpre as suas obrigações e funções de acordo com as normas e padrões definidos.
- ✚ Eficácia: qualidade ou característica de alguém que concretiza realmente um objectivo.

Em palavras simples, podemos dizer que eficiência está ligada a acção, a actividade, é o meio para atingir um resultado. Eficácia é o resultado, é o objectivo, é a missão.

Resultante das definições anteriores podemos para já concluir: uma pessoa eficiente pode não ser eficaz e alguém eficaz pode não ser eficiente. O excelente para as pessoas e para as organizações seria combinar eficiência com eficácia. Pior do que tudo isso (um autêntico desastre) seria não haver registos de eficiência nem eficácia. Mas como podemos sentir na prática a importância destes conceitos?

Por exemplo, relativamente a área de manutenção de redes, como equacionar a questão? Como medir a eficiência e/ou a eficácia dessa área? Como se corporiza a actividade (eficiência) e o resultado ou objectivo (eficácia)? Dito doutra forma, podemos perguntar: Qual a missão, qual o objectivo da área de manutenção de redes? A resposta poderia ser certamente: reparar a rede. Contudo esta não seria a resposta certa, uma vez que reparar a rede é o que a área de manutenção faz para alcançar o resultado que é ter a rede operacional. No 1º caso, estão subjacentes critérios de eficiência e no 2º, critérios de eficácia. Os técnicos da área de manutenção de redes poderão fazer bem o seu trabalho, ser escrupulosos no cumprimento dos procedimentos e normas técnicas, contudo a rede poderá não funcionar nos prazos previstos. Ou seja, o resultado, o objectivo, a missão da área poderá não ser atingido, logo os técnicos poderão ter sido eficientes mas não terão sido eficazes.

Ou pelo contrário, a área poderá ter conseguido ter a rede operacional segundo os

prazos, porém, por razão de não terem cumprido com os procedimentos e normas técnicas, esse rede facilmente voltará a ficar inoperacional. Ou seja, neste caso houve eficácia, faltou porém eficiência.

Outro exemplo: Qual é a acção da área de formação da Empresa? Qual o resultado, o objectivo?

Acção: capacitar, formar, desenvolver os técnicos da Empresa

Objectivo/resultado: ter pessoas aptas para as necessidades da Empresa

Como vimos anteriormente, a acção está ligada à eficiência e o objectivo à eficácia. Desse modo poderemos inferir que a área de formação poderá ser eficiente pelas acções de formação e capacitação que promove, mas só será eficaz se essas acções proverem a empresa de técnicos capazes de responder as suas necessidades. Muitos outros exemplos de outras áreas poderiam ser aqui mencionados com respeito a aplicação do conceito.

Para melhor se perceber o que atrás expusemos, transportemos os exemplos dados para o mundo do desporto, mais concretamente ao mundo do futebol, de que somos todos apreciadores. Imagine uma equipa que faz bem a transição defesa-ataque, possui jogadores com um poder de drible extraordinário, tem o domínio absoluto do jogo, contudo na hora da verdade... não marca os golos! O adversário, uma equipa frágil, muito modesta, sem muitos argumentos técnicos e sem referências a nível de jogadores, vai uma vez a grande área da equipa de talentos e... faz o golo, vencendo a partida. A super equipa teve eficiência nas jogadas, mas não teve eficácia. A equipa vencedora sem ser eficiente (não teve fio de jogo, inúmeras perdas de bola, desarticulação dos sectores) foi eficaz.

Importa no entanto referir que ser eficaz sem ser eficiente não dá sustentabilidade à actividade nem ao negócio. No caso das equipas referenciadas atrás, a equipa que venceu o jogo, poderá tê-lo vencido, poderá, inclusive, vencer outros jogos, mas nunca o campeonato! Só juntando eficiência e eficácia se ganham campeonatos! Dito doutra forma: as

empresas que não conseguem agregar este binómio não são competitivas nem têm capacidade para se impor no mercado.

Contudo, para além da compreensão e entendimento que se deve dar aos conceitos, mais importante será a necessidade de os enquadrar no dia a dia das empresas. O que quer isto dizer? Quer isto dizer que se provoca um grande desvio na qualidade da contribuição das pessoas, fortalecendo-se a acção ou actividade muitas vezes desligada do objectivo. Voltando ao 1º exemplo, é norma a área de manutenção da rede ser avaliada pelo tempo que gasta a reparar a rede, quando deveria ser avaliada pelo tempo que não gasta a reparar, isto é, pelo tempo de operacionalidade da rede. Esta é a medida da sua eficácia.

As empresas devem privilegiar as medidas que agreguem a eficiência e a eficácia, evitando desse modo o distanciamento na relação esforço de realização com o resultado desse mesmo esforço.

Infelizmente estes princípios nem sempre são tidos em consideração, perdendo-se assim a avaliação do nível de agregação de valor aos objectivos das empresas. E mais exactamente, o nível de agregação de valor de cada técnico, de cada departamento, de cada direcção, aos seus objectivos. Por aqui podemos perceber o enorme dano que esta situação causa nos resultados individuais e globais das empresas!

E porquê? Porque não ter em conta estes pressupostos, leva a que as empresas funcionem segundo o modelo de "ilhas", onde cada área resolve, mal ou bem, a sua função pensando exclusivamente nela e não no todo.

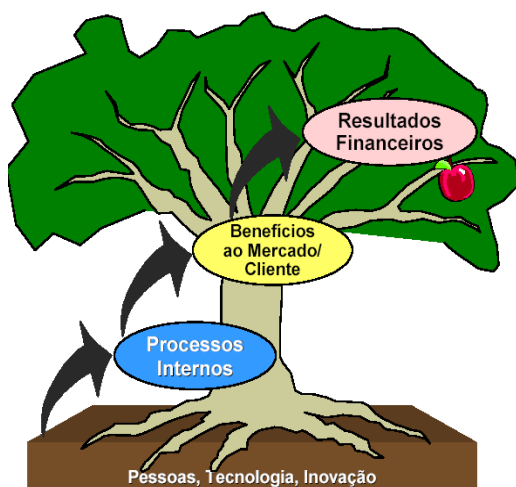
Um exemplo concreto disso acontece quando uma determinada área, que deve fornecer informação a outra, o faz no penúltimo ou no último dia do prazo estabelecido e sem a qualidade desejada. Ou seja, essa área cumpriu o prazo (foi mais ou menos eficaz), todavia por a informação não conter qualidade, não foi eficiente, passando a responsabilidade da ineficiência para a outra área. Certamente a área fornecedora da informação se sentirá satisfeita por tê-la enviado a tempo, provavelmente não será objecto de nenhuma chamada de atenção, ficando a

responsabilidade total e completa para a área que recebe. E se esta área falha? Se esta área, para não se sentir culpabilizada, entende olhar também apenas para os prazos? Acontecendo isso em cadeia por todas as áreas (da produção ao transporte, da distribuição às áreas administrativas, que empresa esperamos ter? Que resultados se podem obter? Até porque, no nosso caso, a estrutura de custos que determina a tarifa não deve conter custos de ineficiência. Logo, se as ineficiências atingirem níveis altos, superiores aos níveis adequados, poderemos com certeza imaginar os efeitos que isso causará na relação custo, preço e, concomitantemente, no volume de negócios da empresa.

Imaginem agora o quadro, com as áreas não fazendo bem (eficiência) nem cumprindo os prazos (eficácia)! Acho que é uma situação mais que dramática. E, sobretudo, insustentável!

Qualquer das situações atrás citadas não corresponde aquilo que é desejável para a etapa que proximamente iremos viver com o processo de reestruturação e especificamente com a criação das Unidades de Negócio e de Apoio.

Por tudo isso é fundamental que cada pessoa, cada técnico, cada quadro na empresa, tenha a correcta noção da importância de ser tanto eficaz quanto eficiente. Só elas produzem competência, só elas permitem transformar uma empresa grande numa grande empresa.



Para grande parte das pessoas, a palavra "Mudança" é sinónimo de "Ameaça". Este é o principal desafio das organizações que optam pela mudança. Como garantir então que os trabalhadores encarem a mudança como uma oportunidade, um desafio e não um problema ou uma ameaça?



Para que a mudança se efective, é preciso possuir determinação, coragem, integridade, capacidade de ouvir, prontidão para assumir erros e riscos, confiança e consistência e estar preparado para lidar com as quebras inesperadas do processo, especialmente no início.

Mapa Estratégico Corporativo da ENE-E.P.



