



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

# A MUDANÇA

## Boletim Informativo da UPRI

Nº12 - Junho de 2008

### UNIDADE DE IMPLEMENTAÇÃO DO PROCESSO DE REESTRUTURAÇÃO INTERNA (UPRI)

#### Sumário

|  |    |
|--|----|
| Nota introdutória  | 1  |
| PCA homologa proposta de indicação de Agentes da Mudança                   | 1  |
| Qual o papel dos Agentes da Mudança  | 2  |
| Electricidade em África - Que soluções se esperam dos processos de reforma | 3  |
| Seminários de gestão estratégica   |    |
| Eng.º Mira Amaral  | 6  |
| Eng.º Jorge Borrego  | 9  |
| Importância do <i>Assessment</i> na gestão de Recursos Humanos             | 13 |

#### PCA, ENG.º EDUARDO GOMES NELUMBA HOMOLOGA PROPOSTA DE INDICAÇÃO DE AGENTES DA MUDANÇA

O projecto de Gestão da Mudança, contempla o papel do **Agente da Mudança**, elementos de extrema importância na divulgação e disseminação da informação sobre o processo de mudança, os promotores e fazedores de opinião. Em todo o processo de mudança é sempre necessário ter em consideração os elementos de negação, resistências, hesitações que surgem. Por mitigar a situação e conseguir obter ganhos, é necessário estabelecer dialogo, comunicação interna, promover abertura e confiança.

Os colegas abaixo indicados formam propostos pela UPRI e a proposta foi homologada pelo Senhor Presidente e Director Geral da ENE-E.P. Eng.º Eduardo Gomes Nelumba.

- ✦ António José Domingos (DERH);
- ✦ João Garcia (DERH/Sindicato)
- ✦ Benício Machado (Contabilidade);
- ✦ João Simão da Silva (DEAP);
- ✦ Francisco Júnior Nunes (DERH);
- ✦ Judith Nazareth dos Santos (Finanças);
- ✦ Rosita dos Santos (Secretaria Geral);
- ✦ Octávio Januário da Silva Neto (DRN);
- ✦ Virgílio José (DRN/Sindicato);
- ✦ Manuel da Gloria (DRN);
- ✦ Luís Vaz (DRN/Cambambe);
- ✦ António Correia Miguel (DRN/Cambambe);

#### 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](mailto:proges.mudanca@hotmail.com).**

- ✚ João Agostinho Pinto (DRC);
- ✚ Sofia Afonso Martins (DRC);
- ✚ Carlos Manuel Gerardo (DRS);
- ✚ Luís Camuele (DRS/Namibe);
- ✚ José Matiaba Bivango (Cabinda);
- ✚ Francisco Miranda (Huambo);
- ✚ Gilberto Caveia (Huambo)

## QUAL O PAPEL DOS AGENTES DA MUDANÇA

### Eng.º Euclides Morais de Brito

Em qualquer processo de mudança surgem sempre muitos problemas, relacionados com elementos de negação, hesitação e resistências. Entretanto, o essencial é saber como lidar com aqueles que rejeitam o processo por receio em perder certas benéficas. O agente da mudança joga um papel importante no processo de mudança por ter uma difícil tarefa em tentar aproximar todos os intervenientes do processo, assim como mitigar o processo de incertezas, negação, rejeição e intriga.

Os agentes da mudança devem tentar sempre manter a cabeça fria em situações de crise e conflitos. Devem manter uma postura digna e de respeito ao próximo mesmo quando as posições e pontos de vista diferem.

Um agente da mudança deve sempre encarar as diversas situações de crise como fontes de aprendizagem e conhecimento e utilizar uma abordagem sistemática para resolver problemas quando está sob pressão.

É essencial saber diferenciar os momentos e situações críticas, criar dialogo, tentar aproximar todas as partes, envolver os colegas no processo, criar mecanismos de comunicação e interacção eficientes, ter sempre em consideração a análise dos pontos fortes, fracos, oportunidades e ameaças - análise SWOT na abordagem dos problemas, avaliar os riscos associados, assim como as consequências e implicações de qualquer situação.

Nunca se esqueça que as pessoas esperam sempre que você soluciona as situações em alturas de dificuldade, caso contrário, é tido como fraco. Em situações de incerteza,

centra-se sempre nos aspectos importantes e actue de acordo com os seus valores e princípios assentes em bases de gestão.

É importante minimizar o processo de incertezas sempre que possível e tenha em consideração as opiniões das outras pessoas.

Nunca rejeita novas ideias, informações porque elas poderão ser validas. Não crie pânico - "*take it easy*", porque o êxito do processo de mudança depende muito de si como agente da mudança.

Lidar com processos de mudança é extremamente difícil porque envolve mudança de mentalidades e atitudes. Nem todos os chefes estão preparados para a mudança, têm comportamentos negativos, valem-se da posição que ocupam, das conexões que têm.

Um agente da mudança deve ser persistente, ter coragem e determinação, deve ser íntegro, ter capacidade de ouvir, assumir erros, ter sentido de sensibilidade e de propriedade, ter confiança no seu trabalho e estar preparado para lidar com as quebras inesperadas do processo.

Na implementação do processo de mudança é fundamental que todos compreendam as razões que estão por detrás da mesma. É importante compreender que as pessoas reagem de forma diferente à mudança e arranjam sempre culpados de modo a criarem problemas e obstáculos ao processo. Os Agentes da Mudança são vistos como os maus da fita, os amigos e colegas do chefe, os mais protegidos. Na verdade chegam a ser os mais prejudicados porque muito dos benefícios lhes são vedados.

Num processo de mudança nem todos têm a mesma sorte. No entanto, é preciso dar a oportunidades a todos os trabalhadores de modo a terem espaço para mostrar as suas habilidades. Deve-se criar um espaço de diálogo, de abertura e as ideias de todos devem ser tidas em consideração.

Os êxitos das mudanças dependem muito do planeamento de sucessão. Por isso é importante que se dê a devida atenção ao planeamento de sucessão de modo a preparar

as empresas e o pessoal para processo de mudança.

Aos colegas indicados como Agentes da Mudança, as nossas felicitações.

## **ELECTRICIDADE EM ÁFRICA: QUE SOLUÇÕES SE ESPERAM DOS PROCESSOS DE REFORMAS**

Tony Ramos

Director da Reorganização dos Órgãos Centrais

Por iniciativa da UPDEA (União de Produtores, Transportadores e Distribuidores de Electricidade em África), um estudo sobre o balanço das reformas efectuadas no sector eléctrico africano, foi realizado por um grupo de Consultores independentes sob financiamento da União Europeia.

Os resultados do referido estudo foram objecto de uma apresentação aos actores do sector aquando da conferência que teve lugar em Bruxelas, Capital do Reino da Bélgica e Sede da União Europeia, aos 27 e 28 de Março de 2008, sob o tema « Electricidade em África : Que soluções se esperam do processo de reforma e que desafios para o sector ».

O estudo que esteve ligado a um conjunto de 19 países nas diferentes sub-regiões do continente, tem como objectivo avaliar de forma objectiva o impacto das reformas sobre as performances globais do sector eléctrico em África.

O consultor tinha ainda a missão de descrever o quadro institucional da cada país, de definir os objectivos da reforma, os seus promotores e de descrever o processo da reforma com vista a tirar os ensinamentos sobre os factores de sucessos e de insucessos.

Os países contemplados no estudo foram seleccionados em função da experiência em matéria de reformas, nomeadamente; Argélia, Egipto, Senegal, Mali, Guiné Conakri, Côte d'Ivoire, Togo, Gabão, Nigéria, Camarões, Ruanda, Chade, Botswana, Zimbabwe, África do Sul, Quénia, Tanzânia, Lesoto, Uganda.

O estudo foi desenvolvido seguindo a seguinte metodologia :

- Uma reunião de lançamento que teve lugar na sede da UPDEA em Abidjan no final de Setembro de 2007; e
- Um questionário elaborado pelo Consultor sobre questões de interesse do sector, envolvendo operadores, reguladores e organismos públicos.

Os consultores deslocaram-se a cada país para levar a cabo as entrevistas aos responsáveis e um conjunto dos dados foi analisado em função dos objectivos da reforma em cada um dos países nomeadamente, a capacidade de produção, o acesso à electricidade e as performances do sector.

As conclusões do estudo foram submetidas a conferência e serviram de elementos de discussão, tendo a mesma constatado o seguinte:

### a) Impactos sobre a Capacidade de Produção

1. A liberalização da produção permitiu o desenvolvimento dos investimentos privados e públicos em alguns países alvos do estudo, nomeadamente, Côte d'Ivoire, Egipto, Quénia, África do Sul, Uganda, Tanzânia;
2. O custo do kWh produzido pelos produtores independentes de electricidade se tornou competitivo quando os investidores julgaram que os riscos de investimento nos respectivos países eram fracos e a boa governação e o clima dos negócios eram positivos;
3. Em certos casos, o lançamento dos processos de reforma provocou suspensões ou atrasos de investimentos, prejudicando o sector e o sucesso da própria reforma.

### b) Impactos sobre o acesso à electricidade

1. As transferências dos serviços públicos de electricidade ao sector

privado pela via de privatizações, de concessões ou de locação, não tiveram impacto significativo e decisivo sobre o aumento da taxa do acesso à electricidade;

2. Os países que tiveram um desenvolvimento rápido da rede são os países onde a distribuição se manteve sob gestão pública, como a África do Sul e a Argélia, e onde a lógica de rentabilização directa não foi dominante.

**c) Impactos sobre as performances do sector.**

Alguns contratos de gestão tiveram resultados positivos, como no Lesoto, outros não, ao exemplo da Tanzânia. A situação é idêntica no que se refere às privatizações ou concessões. Pode concluir-se que, as condições de definição e implementação dos contratos de gestão são determinantes para o sucesso, mais do que a escolha do tipo de reforma em si.

**Factores de insucesso**

- a) Uma das maiores causas de insucesso é a falta de realismo dos detentores de decisão. Alguns países consideraram que a privatização era, por si só, a solução às dificuldades do sector e por conseguinte, não fizeram acompanhar esta privatização, de medidas adequadas para o acompanhamento e avaliação.
- b) Objectivos contratuais irrealistas, incompatíveis com as receitas e capacidades dos consumidores em pagar as suas facturas, fixados geralmente sem adopção de modelo financeiro e tarifário fiável do sector.
- c) Princípio de recuperação integral dos custos a partir do consumidor, por vezes, inadaptação, incompatível com a evolução dos custos de combustível e dos preços dos equipamentos assim como a capacidade de pagar os fornecedores.

- d) Gestão não concertada dos processos de reestruturação, pelos diferentes actores, nomeadamente, as entidades de consultoria, os financiadores, os governos e as empresas de electricidade, que têm, cada uma, a sua própria agenda.
- e) Precipitação na fase preparatória das reformas.
- f) Prazos dilatados na mobilização de financiamentos.
- g) Má qualidade de gestão das empresas após a fase de reestruturação.
- h) Não respeito dos cadernos de encargos pelos operadores, nomeadamente, em termos de investimentos.
- i) Fixação ao sector privado de objectivos de investimentos irrealistas.

**RECOMENDAÇÕES**

***O Papel do Estado***

O Estado deverá manter-se na liderança de todo o processo de reforma, desde a decisão de oportunidade até à concepção e à implementação.

Deverá esforçar-se também em manter o cronograma com vista a evitar as decisões precipitadas e injustificadas.

É essencial que o Estado dispunha de uma ferramenta fiável de criação de modelo financeiro com vista a estabelecer os objectivos de desenvolvimento realistas com os operadores.

Os princípios de financiamento do sector devem igualmente ser reexaminados pelos Governos à luz das evoluções recentes. Será que princípio geral de cobertura da totalidade dos custos de electricidade pelos consumidores interligados não se tornou irrealista na maior parte dos países porquanto, o custo de combustível e equipamentos importados aumentaram de forma considerável desde alguns anos? É de facto chegado o momento de reconsiderar este princípio e de imaginar formas de co-financiamento público/privado.

## **A Escolha do esquema de Reforma**

A reforma do quadro institucional tem como objectivo o melhoramento das performances do sector para garantir um melhor acesso à electricidade, incluindo o meio rural. O esquema deverá, para o efeito, ser adaptado às especificidades económicas do sector nacional.

A privatização da gestão do sistema não é uma resposta final apesar dela poder ser uma solução em certas configurações.

A liberalização da produção é favorável sob reserva de que as condições económicas e contratuais estejam correctamente negociadas e que a compensação sobre os riscos, solicitada pelos investidores não seja muito elevada.

Não é necessário proceder a uma desverticalização (unbundling) total na ausência da concorrência e na presença de um mercado de fraca dimensão.

## **A Regulação**

As entidades de regulação devem ser operacionais logo na fase inicial do processo de reforma.

Os membros da autoridade de regulação devem ser escolhidos com base em critérios de competência e integridade e a duração do mandato de cada um dos membros deve ser fixado de forma a permitir uma certa estabilidade do regulador.

Os princípios que garantem a autonomia financeira e independência operacional das entidades de regulação devem ser observados na nomeação e durante o funcionamento desta entidade.

As normas de fornecimento e qualidade de serviço devem ser discutidas com todos os actores ligados ao processo. Essas normas devem ser realistas e ajustadas em função da evolução do sistema eléctrico.

## **O Financiamento dos Investimentos**

A Parceria Público Privada (PPP) pode ser uma solução para o financiamento das infra-

estruturas em África, mas não é uma solução milagrosa e apenas pode ser escolhida, após verificação do seu aumento de eficácia com relação aos esquemas restantes.

As possibilidades de sucesso são reforçadas pelo envolvimento de operadores locais nos consórcios e pela mobilização de recursos financeiros que possam permitir a intervenção dos operadores nacionais.

## **CONCLUSÃO**

As reformas são indispensáveis em todos os países africanos para permitir o melhoramento da qualidade de serviços e desenvolver o sector eléctrico.

Reformas não significam necessariamente privatização do capital ou da gestão. A primeira reforma que os governos africanos deveriam implementar consiste em instaurar uma disciplina de gestão do sector que defina e observe claramente o papel e responsabilidade dos diferentes actores; poder público (planeamento, controlo, regulação), operadores (gestão corrente e previsional) e clientela (consumo e pagamento das facturas). Todo o sistema, mesmo privatizado, que não tenha este tipo de disciplina está relegado ao fracasso.

A desverticalização ou desmembramento da empresa nacional de electricidade em várias empresas não é necessário se o mercado interno é de fraca dimensão, em particular, nos países geograficamente pequenos.

Face às dificuldades de financiamento em muitos dos países africanos, a intervenção do sector privado é, de facto, recomendado.

## **SEMINÁRIOS DE GESTÃO ESTRATÉGICA**

**Victor Calhau**

**Leadership**

No âmbito do projecto de Gestão da Mudança a UPRI com a ajuda do Consultor, a Leadership, tem um ambicioso programa de formação e capacitação que inclui formação de curta duração em gestão e liderança, financiamento, ferramentas de gestão,

separação de contas e organização, palestras e seminários de gestão estratégica. Estas acções que fazem parte do projecto, têm como objectivos criar um ambiente favorável a implementação êxitosa do projecto. Numa primeira fase, foram convidados dois (2) especialistas portugueses que ocuparam cargos no Governo.

## **ENG.º. MIRA AMARAL 06 DE JUNHO DE 2008**

Eng.º Mira Amaral, actual Presidente do Banco BIC Português, com vasta experiencia profissional e em cargos directivos em entidades de electricidade e sector financeiro, foi Ministro da Indústria e Energia de Portugal esteve em Angola à convite da UPRI para falar sobre a sua experiencia com técnico responsável da EDP e como Ministro.

Mira Amaral proferiu três (3) palestras, com a UPRI, com o Conselho de Administração e com os quadros da empresa, na DRN.

Enquanto Ministro da Indústria e Energia na altura em que se processavam alterações no sector eléctrico em Portugal, e previamente como quadro superior da EDP, o Eng. Mira Amaral trouxe o testemunho da sua vasta experiência não só em termos da transformação do sector, como dos próprios desafios operacionais e de gestão da empresa EDP ao realizar o seu processo de reestruturação.



Nesta oportunidade procedeu-se à apresentação do sistema eléctrico de Portugal e sua evolução nos últimos 10-15 anos, em que, numa primeira instância, se passou de um modelo de monopólio com integração vertical da EDP a um modelo com separação de actividades (empresas) e do qual sobressaiu o gestor da rede e comprador único ("single buyer"), evoluindo finalmente para o presente modelo de competição nos mercados retalhista e grossista.

Foram ainda abordadas várias questões relacionadas com o processo de gestão da mudança e algumas sugestões sobre os desenvolvimentos a realizar em Angola no quadro da reestruturação da ENE.

### **Caso EDP: Separação de contas**

A EDP começou por fazer a separação entre Produção/Transporte/Distribuição e Comercialização. Para o efeito, foram criadas as empresas EDP Produção, Rede Eléctrica Nacional (REN) e 4 empresas regionais de Distribuição (que alguns anos mais tarde se viriam a fundir na EDP Distribuição).

Um dos objectivos desta separação seria mais tarde "libertar" a REN - Rede Eléctrica Nacional, tornar a rede de transporte independente, em que o Estado seria o maior accionista. O transporte passaria a funcionar em "open access" (isto é, como auto-estrada de energia).

A REN começou por agregar as funções de operador físico (OFS) do sistema (interface produção e distribuição, despacho) e de

operador económico (grossista comprador/vendedor, single buyer).

Existe já um processo em que, a função operador económico irá passar para a bolsa e a REN ficará só como OFS.

Alguns aspectos a reter das exposições realizadas:

- ✚ Antes da criação de empresas autónomas, é importante haver separação de contas, isto é, ter uma contabilidade analítica em prática;
- ✚ A separação entre Distribuição e Comercialização só faz sentido quando se abre o mercado do retalho eléctrico (ou quando se perspectiva essa abertura);
- ✚ Com a desintegração nessas três áreas chave, sobressai a noção do risco do negócio; quando a empresa está integrada, o risco está embebido, ou no accionista ou no cliente; ao se separar, o risco sobressai mais e esta noção de risco é importante para uma nova lógica de gestão empresarial;
- ✚ Em Angola, com a SAPP - Pool de Energia da África Austral, há um enorme desafio em termos de mercado grossista de energia e daí a importância da rede de transporte;
- ✚ Quando se parte, há reservas de parte a parte. A questão é como criar um sistema estável. Por exemplo, definir bem onde começa o transporte (o transformador de elevação de tensão junto à fonte de geração de energia deve ser considerado produção, porque está antes da "entrega" da energia à rede de transporte) e onde começa a distribuição;
- ✚ A separação em unidades autónomas permite fixar preços de produção, fixar *fee* de transporte e fixar *fee* de distribuição;
- ✚ Esta lógica de cadeia de valor tem consequências positivas no envolvimento e adesão das pessoas;
- ✚ Sistemas de informação são críticos para a separação de contas e também nos preços de transferência internos, que devem ter duas componentes: fixa (critério a definir pelo Conselho de

Administração) e variável (resultante da afectação directa do *driver*/gerador do custo).

## Estratégia de Desenvolvimento/Investimento

A EDP possuía uma situação financeira débil quando iniciou este processo, com dívidas enormes de alguns clientes (caso de municípios, por exemplo) e uma rede de distribuição degradada e instável. Por isso havia necessidade de grandes investimentos a todos os níveis: na produção, no transporte e na distribuição. Portanto, havia que definir políticas e opções estratégicas para colmatar as necessidades de investimento, não havendo recursos próprios suficientes para tudo.

Alguns aspectos a reter das exposições realizadas:

- ✚ Uma das soluções encontradas foi o investimento na produção através de privados, em regime de BOT, com contratos tipo PPA. Esta entrada de privados não significava liberalização, porque na prática os privados estavam ligados ao sistema público, para o qual forneciam em exclusivo (era uma situação a que se poderia chamar "activos fora do balanço");
- ✚ O investimento com recursos próprios foi essencialmente canalizado para o transporte e para a distribuição;
- ✚ Aceitar que haja investimento privado numa lógica de serviço público e de concessões.



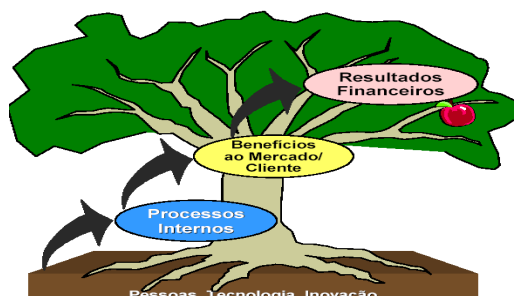
## Desafios da mudança

O processo de reestruturação da EDP teve algumas implicações organizacionais e em termos de cultura empresarial. Esse processo foi conduzido através da liderança, meritocracia, recompensa, admissão de pessoas mais novas e mais capacitadas, e um redimensionamento gradual, prudente, preservando a paz social, sem criar a ideia de despedimentos.

Alguns aspectos a reter das exposições realizadas:

- Os engenheiros em cargos de direcção tinham uma boa preparação técnica mas não tinham perspectiva de negócio; para o efeito foram realizadas acções de formação em áreas complementares, como finanças, marketing;
- Uma das mudanças principais a realizar é a do conceito de consumidor para o conceito de cliente, ou seja, de um mero receptor do que a empresa lhe oferecia para alguém com necessidades específicas, diferenciadas e críticas;
- Em relação aos directores de 2ª linha, houve necessidade de lhes dar mais "empowerment", dado que eram mero repositório das decisões do Conselho de Administração;
- O Conselho de Administração da EDP passou a dar as orientações globais, ao passo que a gestão ficou ao nível dos gestores operacionais;
- Por seu lado, houve a preocupação de separar os papéis de accionista e dos gestores, fazer pedagogia de responsabilizar, definir indicadores chave de desempenho;
- Processo de mudança implica sensibilização, mobilização, compromisso das pessoas (sobretudo, dos quadros);
- Mudança de atitude da chefia tradicional para liderança, motivação;
- Aspectos chave a considerar nos contratos de trabalho ou nas novas relações laborais: mobilidade regional, polivalência de funções, flexibilidade de horários;

- O esforço financeiro a realizar com as indemnizações é compensado pelo custo de oportunidade de não ter as pessoas excedentárias e ociosas na empresa, que podem dar oportunidades a quadros mais jovens e mais qualificados.



## Outras considerações gerais

- É crucial ter uma rede de transporte única para todo o País. Só assim se poderá aproveitar o imenso potencial hidroeléctrico de Angola para satisfazer consumos noutras regiões;
- Afiguram-se oportunidades de investimento privado em Angola no sector eléctrico, nomeadamente, na produção, distribuição e sistemas isolados (renováveis);
- A ENE poderá ser o braço político do Governo para controlar as parcerias com investidores privados, tomando posições accionistas de controlo;
- Poder evoluir para o desenvolvimento de estruturas accionistas de geometria variável na distribuição, com os melhores parceiros em cada região;
- Nos sítios isolados, criar uma ENE Renováveis ou ENE Descentralizada;

também poderá seguir-se uma lógica de geometria variável com parceiros;

- ✚ As renováveis/sistemas isolados poderão atingir dimensão tal que se poderá justificar a entrada na rede nacional de transporte;
- ✚ Pensar numa estratégia de aproveitamento do gás natural, recurso que o país terá em abundância, quer para a produção de energia através de centrais de ciclo combinado, quer para consumo doméstico e empresarial;
- ✚ Nesse caso, deveria pensar-se numa unidade de ciclo combinado na região Centro Sul do país, de modo a construir um *pipeline* até essa região que poderá depois servir para o abastecimento doméstico e empresarial;
- ✚ Engenharia: faz sentido ter uma estrutura própria, mas não hiperdimensionar;
- ✚ Fibra óptica: essencial para a monitorização em tempo real do desempenho da rede e ainda com elevado potencial de telecomunicações para terceiros (por exemplo, como *carrier*);
- ✚ Só quando se pensou na privatização da EDP (já com a rede de transporte separada), é que surgiu o regulador, cuja missão essencial era a de garantir a imparcialidade do acesso à rede (garantir o "open access") e definir as tarifas de venda ao público (garantir a independência face ao poder político);
- ✚ Função planeamento (quer da produção, quer do transporte) - em Portugal a função planeamento ficou na REN e na Direcção Geral de Energia, que tinha modelos de previsão do consumo vs PIB; planeamento tem uma importância estratégica para o Estado.

## ENG.º JORGE BORREGO

10 A 12 DE JUNHO DE 2008

Eng.º Jorge Borrego, actual Administrador da GALP ENERGIA, especialista com vasta experiência no sector energético e de electricidade, ocupou diversos cargos governamentais relacionados com o sector eléctrico em Portugal. Foi Director Geral de

Energia e Secretario de Estado para o Sector dos Transportes de Portugal.

No âmbito desta visita, integrada no projecto de Separação de Contas em curso na ENE, foram realizadas palestras com a UPRI, o Conselho de Administração e quadros da empresa.

Enquanto Sub-Director e Director Geral da Energia na altura em que se processavam alterações no sector eléctrico em Portugal, particularmente no caso da EDP, e actualmente como Administrador da Galp Power, empresa da Galp para o sector eléctrico, o Eng. Jorge Borrego trouxe o testemunho da sua vasta experiência não só em termos de macro enquadramento do sector, como dos próprios desafios operacionais e de gestão da empresa EDP ao realizar o seu processo de reestruturação.

Foram ainda abordadas várias questões relacionadas com o processo de gestão da mudança no quadro da reestruturação da ENE e algumas sugestões sobre os desenvolvimentos a realizar em Angola.

### Caso EDP: Separação de contas

O Sistema eléctrico português é constituído pelo Sistema Eléctrico Público (SEP) e pelo sistema eléctrico independente (SEI). O SEI permite desenvolver o mercado livre, não vinculado, em que se pode proceder à venda eventual de energia. Dentro do SEI temos o SENV (não vinculado) e o PRE (Produção em Regime Especial, caso das mini-hídricas, eólica, solar, co-geração, ...).

A reestruturação do caso EDP deve ser considerada como um caso de estudo, e não como um modelo de reestruturação, dado que foi todo um processo de aprendizagem e evolução que levou vários anos. Nalgumas vertentes, antecipando futuras directivas europeias de reestruturação do sector eléctrico/energético dos países membros.

Os três principais propósitos do processo realizado na EDP, em Portugal, foram:

- ✚ equidade de acesso (serviço universal);
- ✚ equidade de tarifário (a nível nacional);

✚ reforço da capacidade de financiamento/investimento ( melhoria da qualidade de serviço). Neste último caso, a necessidade de investimento era muito elevada. Onde ir buscar esse financiamento? A visão final da EDP era privatizar, atrair investidores privados.

A EDP, no final da década de 80, começou por fazer a separação entre Produção/Transporte/Distribuição e Comercialização, criando para o efeito empresas autónomas. De notar que a EDP já tinha uma contabilidade analítica em prática, que embora permitindo a separação das contas, não estabelecia um critério de cadeia de valor indispensável à definição e defesa (perante o Fisco e a Regulação) dos respectivos preços de transferência.

Duas figuras chave no processo de reforma do sistema eléctrico: o regulador e o planeamento (que nunca ficou bem definido, repartido entre a REN e a Direcção Geral de Energia).

EDP começou por fazer outsourcing em áreas como Tecnologias de Informação (criação da Edinfor) e comercial (leitura, instalações, ...) e criou ainda duas áreas empresariais de apoio: Serviços de Apoio e Património e Fundo de Pensões, para além de estrutura de Serviços Corporativos.

EDP privilegiou o investimento na produção e no transporte (em muitos casos de forma questionável do ponto de vista económico). Na produção partilhou investimentos com privados. A distribuição ficou o "parente pobre" em matéria de investimento e modernização. Os municípios ficaram os detentores da rede de distribuição, que concessionaram à EDP.

### **Sobre a Reestruturação/Separação de Contas na ENE**

Aspectos a reter das exposições realizadas:

✚ Em termos de separação de contas, é preciso afectar activos a repercutir a respectiva amortização nos resultados de cada unidade de Negócio;

✚ Serviços de back-office devem estar centralizados, partilhados;

✚ Definir centralmente, executar/responsabilizar localmente: motivar por resultados, pontos focais;

✚ Sistemas isolados: risco de formas de geração de energia e de fornecimento de âmbito local se poderem tornar inoportáveis em termos de esforço financeiro;

✚ A produção é uma das áreas que deve ser assegurada com investimentos privados, dados os elevados montantes envolvidos e maior flexibilidade de realização. Mas ninguém investe sem ter garantia de retorno;

✚ Investimento privado na produção por norma requer estabilidade de escoamento e contratos de longo prazo, o que implica vinculação ao sistema público através de contratos de aquisição de energia (CAE - Contratos de Aquisição de Energia ou PPA);

✚ Os CEA ou PPA devem reflectir a taxa de disponibilidade (bónus se ultrapassada, penalização se ficar abaixo) e componentes fixa e variável da remuneração a atribuir ao investidor;

✚ Parcerias Público-Privado no sector eléctrico não têm funcionado bem; o que deve haver mesmo é investimento privado, baseado em PPA;

✚ No transporte deve existir o Operador de Sistema que deve funcionar como agente económico de balanço do sistema e como entidade de planeamento, sendo este papel provavelmente desenvolvido pela ENE, tendo em conta que tem o "know-how";

✚ Pela função tão independente e equitativa que tem uma rede de transporte, deve ser um serviço concessionado para assegurar o interesse público; esse regime de concessão deve incluir capacidade de planeamento do sistema.

### **Sobre a Função Distribuição e Comercialização**

No processo de reestruturação do sector realizado em Portugal, a EDP criou inicialmente 4 empresas regionais de

distribuição, cujo objectivo seria o de ter uma gestão mais local e abrir a sua participação a investidores de cariz regional. Porém, este objectivo não foi conseguido e poderia até levar a uma diferenciação regional de tarifas, tal como na realidade acontece com a distribuição do gás natural, em que por influência dos diferentes actores (com diferentes poderes negociais e diferentes perspectivas de rentabilização do investimento), se estão a aplicar diferentes tarifas de região para região.

Por outro lado, empresas de distribuição e comercialização regionais poderão estar mais susceptíveis de sofrerem pressões a nível local.

A reter das exposições realizadas:

- ✚ Claramente que se deve desde o início separar contabilisticamente a distribuição e a comercialização;
- ✚ Distribuição vs. Comercialização: a primeira termina no contador, tem a relação física com o cliente, poderá mudar o comercializador, mas mantém-se a ligação física; a segunda não tem corpóreos, apenas detém os clientes;
- ✚ Distribuição de AT pode ficar na Unidade de Transporte; depende do que se definir para o modelo;
- ✚ Deixar a MT e produção/distribuição local para o nível da distribuição;
- ✚ Agenciamento de contratos, poderá atingir tal volume que a empresa terá de criar uma estrutura só para controlar isso.

### Sobre a Função Planeamento

O planeamento do sistema tem um papel de charneira no seu desenvolvimento, ao identificar e projectar necessidades de consumo (procura) e de investimento a médio e longo prazo (oferta). Por isso deveria ser uma actividade básica da Tutela, mas por norma os seus organismos não têm os meios necessários. Porém, devido à sofisticação que o planeamento do sistema pode atingir, deve ficar na concessionária da rede de transporte.

A reter das exposições realizadas:

- ✚ Planeamento tem a função de ordenamento do sistema e deve ficar na ENE (ao nível da unidade de negócio de transporte). Este enquadramento também facilita o trabalho do regulador;
- ✚ O planeamento, ao identificar necessidades futuras de desenvolvimento e de investimento no sistema eléctrico, não quer dizer que tenha de ser a ENE a fazer todo esse investimento;
- ✚ De facto, poderão existir várias possibilidades: na produção, pode ser realizada por/com parceiros privados; no transporte, pode/deve ser feito pela própria ENE (ou concessionária da rede de transporte); na distribuição e comercialização, pode ser a a própria ENE ou com empresa (s) concessionária (s) da Distribuição;
- ✚ É fundamental a estabilidade do planeamento e das grandes opções tomadas. Planeamos hoje o que vai ser feito daqui a 10 anos, por exemplo, logo não pode haver disrupções;
- ✚ Por isso, um contrato de concessão da rede de transporte pode assegurar essa estabilidade, se for feito por períodos longos (a 30, 50 anos);
- ✚ Gestor da rede de transporte tem outra vantagem: geograficamente sabe onde é que o sistema deve ser reforçado e tenta canalizar os investimentos nessa direcção;
- ✚ Em termos operacionais, o planeamento do transporte deve estar muito articulado com o planeamento da distribuição.

### Sobre o Processo de Gestão da Mudança

A mudança tem razões internas e externas que a impulsionam ou que a tornam imprescindível. No caso da EDP, por exemplo, a necessidade imperiosa de sanear a dívida, conjugada com a necessidade de se tornar uma empresa de âmbito nacional (integração a nível nacional e um tarifário nacional), levou a que a empresa tivesse de adoptar necessariamente uma grande mudança organizacional e cultural.

A reter das palestras realizadas:

- ✚ A indústria da energia é tão transversal e tão necessária que não pode sofrer turbulências, por isso não está em causa despedimentos em massa (o exemplo da EDP, SA comprova-o);
- ✚ Algumas razões para a mudança: individual, porque cada um quer mais e melhor para si próprio; da própria empresa, porque quer ser mais produtiva, mais rentável; e da sua envolvente externa, porque os clientes querem melhor serviço, a tutela quer melhores respostas da empresa;
- ✚ A separação de contas (este trabalho, este projecto) vai ser a pedra de toque da sustentabilidade da empresa;
- ✚ Apresentar ao accionista qual é a visão que a ENE tem para si própria (vis à vis GAMEK e outras empresas do sector);
- ✚ Mudança não é um momento, é um percurso. Porém, a solução tem de ser rápida, senão fica enalhada;
- ✚ A mudança é um processo de confiança e portanto de comunicação. A única coisa que não deve haver é reservas, cartas na manga, pedras no sapato;
- ✚ O Conselho de Administração constitui a alavanca da mudança, transmite os sinais certos da mudança, inspira confiança;
- ✚ Este processo de mudança na ENE, para ser bem sucedido, precisa de muita interacção e comunicação. Mas há momentos para opinar, debater e há momentos para implementar; só então se deve fazer uma avaliação, questionar o que não está a acontecer como previsto e corrigir/melhorar;
- ✚ Papel a assumir pela DRH: os problemas poderão surgir ao nível das mudanças para as Unidades de Negócio, nas novas chefias, na recolocação de pessoal;
- ✚ Em caso de redimensionamento e dispensa de trabalhadores, devem ser encontradas as soluções mais adequadas: recolocações no exterior (*outplacement*), bolsa de disponíveis, bolsa de requalificação, reformas antecipadas, negociação caso a caso;
- ✚ Papel dos agentes da mudança: antecipar a mudança necessária, espalhar, envolver, mobilizar.

## Outras considerações produzidas

- ✚ Electricidade é um factor de competitividade a começar pela disponibilidade (acesso e fiabilidade) e só então pelo preço;
- ✚ Actual preço da tarifa em Angola pode desinteressar o aparecimento de terceiros (privados), nomeadamente, para a distribuição e comercialização;
- ✚ Única solução para uma empresa como a ENE ser credível é ter um sistema tarifário claro, em que sabe qual é a sua parcela e sabe qual é a parcela que o Estado tem de cumprir;
- ✚ Isto aumenta a credibilidade junto do sistema financeiro;
- ✚ A recomendar ao governo angolano em matéria de sistema tarifário: aplicar um modelo tarifário com base no princípio da equidade, ter uma completa separação dos segmentos, ter uma estrutura tarifária clara e aditiva;
- ✚ Ter uma parcela chamada custos gerais do sistema para eventuais compensações no tarifário;
- ✚ Gás natural: oportunidade absoluta de poder aproveitar a produção de energia eléctrica (através de centrais de ciclo combinado) e fornecimento de energia doméstica;
- ✚ Central de ciclo combinado também serviria para balancear a produção hídrica, que pode ser variável, dependendo do caudal dos rios;
- ✚ Compras/procurement: criar uma política de compras, aprovisionamentos, código de produtos, prática de inventariação, pré-selecção de fornecedores.

## A IMPORTÂNCIA DO ASSESSMENT NA GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

### Vinício Júnior

#### Director do projecto de reestruturação da função Recursos Humanos

A implementação de qualquer que seja o processo de reorganização, tem como fundamento o alcance de determinados objectivos. Para atingir tal fim, as

organizações realizam levantamentos, efectuam inquéritos para possuir informações exactas sobre a situação organizacional e actualização da sua base de dados recorrendo para o efeito a várias ferramentas ou criando mecanismos que permitam aferir a informação.

Há porém indicadores ligados a gestão comportamental do capital humano, que o simples inventário não fornece. Por esse motivo de há algum tempo para cá algumas empresas vêm utilizando ferramentas estratégicas para auxiliar a gestão do capital humano, no caso vertente o Assesment, cujo objectivo, é fornecer ao gestor uma visão geral do quadro funcional, para que se faça então um diagnóstico da empresa, visualizando, assim os aspectos positivos, os principais pontos críticos e ainda os gap's existentes nas áreas, assim como eventuais problemas de desempenho que poderão afectar os resultados permitindo identificar falhas no processo de gestão de pessoas e definir competências essenciais para o negócio.

Esta ferramenta, facilita a verificação e identificação da quantidade de trabalhadores repartidos na empresa por direcção ou sectores, informando inclusivamente quem é quem e onde estão para que de uma forma mais precisa se desenvolvam novos programas, políticas, viradas para a gestão de pessoas assim como processos e actividades, para melhorar o desempenho e a performance dos trabalhadores.

Através dos indicadores fornecidos pelo assessment e agora trocando tudo em miúdos como se diz, poder-se-à elaborar por exemplo o levantamento de necessidades de formação, criar políticas que permitam a retenção dos quadros, através de uma remuneração estratégica adicionada a remuneração fixa evitando que haja fuga de trabalhadores com bastante talento e que vêm despontando em todas as unidades, tornando-se necessário assegurar a sua permanência na empresa, assim como; criar planos de carreira e sucessão e porque não falar mesmo do grande desafio que é o programa de desenvolvimento individual (PDI).

É que actualmente as empresas investem na formação, sem identificar as debilidades. Não

seria bom analisar antes, se estamos no caminho certo? Quem e onde ou área recebe formação? E para quê formar?

Sabe-se que o sucesso de uma empresa depende muitas vezes da atitude de um gestor e que por vezes o mesmo efectua cursos que poderão não representar um ganho. Quem sabe direccioná-los mais para o desenvolvimento de lideranças ou gestão, por ser aí onde residem as maiores dificuldades quer no domínio da comunicação, da motivação, etc, tendo em conta o actual perfil do líder.

São de entre muitos alguns exemplos benéficos que este processo trará face o surgimento das unidades de negócio e o estabelecimento de acordos entre o Conselho de Administração e os responsáveis destas unidades, para o cumprimento de planos, metas e eventuais penalizações e benefícios no caso incentivos.

Diante de tais possibilidades julgo ser de extrema importância o uso de tal ferramenta para apoio as decisões pois com ela saberemos com mais precisão quais serão os próximos passos em termos de investimento e implantação de novas políticas, visando o crescimento e o desenvolvimento dos membros da equipa e também da empresa.

