



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

# A MUDANÇA

## Boletim Informativo da UPRI

Nº2 - Maio de 2007

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

#### Sumário

Nota introdutória	1
Desafios, oportunidades e ameaças num processo de mudança	1
As Regras do Nunca de Graham Lawson	4
Termos de Referência para o projecto de Separação de Contas	4
O que é o projecto de Separação de Contas	5
Seminários de Gestão Interna	7
Debate Ponto a Ponto	7
O que é o Balanced Scorecard?	8
Efemérides de Maio	8
Mapa Estratégico Corporativo	10

#### DESAFIOS, OPORTUNIDADES E AMEAÇAS NUM PROCESSO DE MUDANÇA

Euclides de Brito

Director do Projecto Gestão da Mudança

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?

Quase no fim do século XX, assistimos uma avalanche de significativas mudanças das quais interessa destacar as seguintes: a queda do muro de Berlim, a emergência da Europa do Leste; o crescimento das economias asiáticas e o fim do regime do Apartheid na África do Sul.

O desenvolvimento industrial e tecnológico, incluindo as tecnologias de informação e comunicação, a Internet, os telefones móveis, permitiu o rompimento de fronteiras, a globalização, assim como uma maior abertura e concorrência global em quase todos os sectores da actividade. As empresas tiveram que mudar de postura e posicionamento quanto aos seus negócios para suportarem a dinâmica da concorrência e assegurarem o desenvolvimento e crescimento sustentável dos seus negócios.

#### 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. Neste número 2, é dedicado aos desafios, oportunidades e ameaças num processo de mudança, onde abordamos questões ligadas aos quatro tempos 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).**

Muitas organizações foram então influenciadas por duas escalas de mudança moldadas por factores externos e internos, ou seja; a mudança forçada, a mudança voluntária ou uma combinação de ambas.

A gestão do tipo "comando e controlo" passou a ser questionada e apareceram novos conceitos tais como; a gestão participativa, os princípios de boa governação e transparência, exigências na preservação e protecção do ambiente, etc. Os resultados de curto prazo com base em decisões precipitadas ou de emergência, deixaram de ter relevância e começou a ser dada maior ênfase na definição de políticas e estratégias de desenvolvimento e crescimento com sustentação de longo prazo. Os activos intangíveis tais como o capital humano, tecnologias de informação e comunicação, assim como os processos, passaram a jogar um papel importante na nova abordagem empresarial. A preocupação pelo cliente passou a estar no centro das atenções dos negócios e foi desenvolvido o conceito "foco ao cliente" - ver estratégia empresarial da ENE-E.P.

### **Electricidade um factor estratégico de desenvolvimento**

Ao mesmo tempo, muitas empresas no âmbito da sua reorganização e reestruturação empresarial, levaram a cabo vários processos de mudança comportamental com o objectivo de definirem um conjunto de valores que colocam o comportamento humano como elemento nuclear nos processos de mudança.

### **QUAIS SÃO ENTÃO OS GRANDES DESAFIOS?**

Os grandes desafios e motivações na base de qualquer processo de mudança têm a ver com a necessidade de se melhorarem as estratégias de produtividade e de crescimento com o objectivo final de criar valor acrescentado para o accionista, cliente e empregados. As empresas preocupam-se com a redução e contenção de custos, com a melhoria da eficiência e produtividade e com o desenvolvimento e crescimento sustentável dos seus negócios.

Entretanto, para alcançar resultados com alguma sustentabilidade, muitas empresas tiveram que apostar fortemente no capital humano, na mudança da cultura comportamental e no estabelecimento de uma cultura de trabalho em equipa.

Esta mudança na atitude empresarial levou a que muitas empresas alinhassem os seus activos intangíveis aos tangíveis e criassem mais valia, implementando assim os nobres ensinamentos de Norton e Kaplan sobre o *Balanced Scorecards* - Mapas Estratégicos.

### **O COMPORTAMENTO HUMANO À MUDANÇA**

As pessoas estão a altura do desafio da mudança quando são consultadas e se sentem valorizadas. Elas não gostam de ser mudadas por uma directiva, por uma gestão que não se preocupa e que está apenas interessada nos números finais em termos financeiros.

A reacção da força laboral à mudança é natural, as pessoas acreditam mais no que vêem do que naquilo que ouvem. Quando um valor fica comprometido devido ao processo de mudança, as pessoas tornam-se desconfiadas e, em resultado disso, criam-se blocos de resistência ao processo.

Algumas pessoas têm maior capacidade de lidar com a incerteza e a mudança, porque estão mais sujeitos ao risco e têm um longo percurso a percorrer. O mesmo não se passa com outras que por terem conquistado autoridade e poder, receiam que estes elementos possam estar ameaçados.

Muitos trabalhadores pensam que já atingiram o pico da carreira e que com a mudança, vão perder autoridade e poder. Esta situação leva ao stress, falta de auto-confiança e resistência à mudança como forma de lidar com a nova situação.

É importante que os gestores do topo compreendam que, quanto mais se pressiona o indivíduo que resiste, mais difícil ele corresponderá. O importante é usar métodos inteligentes e uma abordagem aberta para esclarecer e convencer os propósitos da mudança, os seus benefícios, oportunidades e desafios.

## FASES BÁSICAS DE UM PROCESSO DE MUDANÇA

As mudanças estão sempre associadas a quatro tempos ou fases. Estas fases são as seguintes:

- ✚ **Negação** - recusa em reconhecer que as mudanças são necessárias. A negação está ligada ao cepticismo, a hesitação e as incertezas que surgem no início do processo de mudança;
- ✚ **Resistência** - oposição activa à mudança por parte de alguns trabalhadores que receiam perder algo;
- ✚ **Exploração** - fase em que são testados vários aspectos da mudança e onde começa a haver compreensão e aceitação sobre o processo de mudança;
- ✚ **Compromisso** - nesta fase já existe maior compreensão dos benefícios da mudança, começam a surgir as compensações e os trabalhadores aderem ao princípio de sentimento de realização e propriedade ou pertença "*ownership*".

A mudança normalmente é uma ameaça ao *status quo*. Para que a mesma 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.

Os líderes deverão adoptar uma postura e atitude de contínuo optimismo e incentivo enquanto se combatem os inevitáveis contratempos e deverão ter consciência de que todo processo de mudança requer paciência, devido a hesitação, incerteza, rejeição, negação e intriga que normalmente surgem no início do processo.

### CRENÇAS E VALORES

A chave para influenciar as pessoas é operar a nível da identidade, crenças e valores, em vez de apenas tentar mudar comportamentos ou criar um ambiente diferente. Na realidade, a verdadeira mudança eficaz surge quando todos estes níveis estão alinhados, o que significa que, em termos organizacionais, os

gestores de topo têm que prestar atenção ao ambiente comportamento, cultura, capacidade, crenças, valores e identidade, tudo ao mesmo tempo.

### AMEAÇAS NUM PROCESSO DE MUDANÇA

Qualquer processo de mudança é crítico. Normalmente há fugas de informação e surgem rumores que dão lugar a especulações, ideias erradas, percepções incorrectas e por aí adiante.

A gestão da fase do início do processo é a chave para o sucesso da mudança. Se o processo de mudança começa conturbado, não haverá aceitação e o mesmo estará sujeito ao fracasso. Muitas pessoas começam por encontrar defeitos e só defeitos para convencer a rejeição do processo de mudança com a justificação de falta de preparação e não ser a altura ideal para a sua implementação ou porque faltam recursos. Entretanto, é preciso reconhecer que quando lidamos com a mudança estamos a confrontar-nos com a questão de crenças e isso afecta a identidade das pessoas, porque a mudança muitas vezes colide com os valores e interesses das pessoas.

Dos casos de estudo de sucesso consultados, as estratégias adoptadas para mitigar estas influências, incidiram-se fundamentalmente sobre a necessidade de se estabelecer maior diálogo e comunicação interna através de seminários de gestão, Workshops, acções de "*brainstorming*", oportunidades de formação e capacitação, envolvimento de todos os trabalhadores e em particular do engajamento e liderança dos gestores do topo.

### O PAPEL DOS GESTORES DO TOPO

Os gestores do topo têm um papel importante a jogar neste processo, pois são eles que conseguem estimular a confiança dos seus colaboradores através de um diálogo aberto. São também elementos considerados fundamentais em qualquer processo de mudança, a delegação de poderes, o planeamento de sucessão, o reconhecimento, porque eles garantem o envolvimento e entrega de todos.

O que é importante para os trabalhadores em qualquer processo de mudança é ter a convicção de que a sua contribuição é valorizada e só os chefes podem ajudar a criar este sentimento de valorização por parte dos trabalhadores.

## AS REGRAS DO NUNCA DE GRAHAM LAWSON

- ✚ Nunca diga que algo não pode ser feito (missões impossíveis são muito raras);
- ✚ Nunca subestime o poder do trabalho de equipa (pessoas vulgares conseguem alcançar coisas extraordinárias);
- ✚ Nunca fique satisfeito consigo mesmo (nunca se sabe tudo);
- ✚ Nunca se afaste das decisões difíceis (as coisas apenas pioram);
- ✚ Nunca subestime a concorrência (os outros podem ser melhor);
- ✚ Nunca deixe de ouvir, questionar e inovar (há sempre uma maneira melhor);
- ✚ Nunca tenha medo de correr riscos (com excepção da saúde e questões de segurança);
- ✚ Nunca desperdice uma oportunidade para dar uma contribuição (não achei que este fosse o meu trabalho);
- ✚ Nunca subestime o cliente (o seu salário depende deles);
- ✚ Nunca deixe de aprender com os seus erros (todas as pessoas cometem erros, estúpido é cometer o mesmo erro duas vezes);
- ✚ Nunca deixe de dar crédito àqueles que o merecem (deixe outra pessoa receber os louros também);
- ✚ Nunca se esqueça de dizer "muito obrigado" por um trabalho bem feito (este jeito é sempre muito apreciado).

### SEMPRE

- ✚ Sempre diga a verdade, independentemente de quão difícil possa ser;
- ✚ Sempre cumpra as suas promessas.

"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

## TERMOS DE REFERÊNCIA PARA O PROJECTO DE SEPARAÇÃO DE CONTAS

Euclides de Brito

Director do Projecto Gestão da Mudança

A UPRI com ajuda dos consultores da ECON está neste momento a trabalhar nos Termos de Referência para a elaboração do Projecto de Separação de Contas. A versão preliminar do anteprojecto já foi elaborado e está a ser discutido internamente.

Os termos de referência que servirão de base quer para a descrição e planeamento das actividades a desenvolver, quer a aplicação de recursos internos e externos para o desenvolvimento do projecto, deverão recomendar o seguinte:

- ✚ As acções de reestruturação global do negócio da empresa a implementar no âmbito do processo de separação das actividades estratégicas da cadeia produtiva através da criação de Unidades de Negócio e Apoio, com certo grau de autonomia operacional, por forma a tornar a gestão da empresa mais transparente, eficiente e competitiva;
- ✚ A revisão ou a introdução de novos sistemas de contabilidade financeira e analítica que permita uma clara separação de contas, o que garantirá maior transparência na estrutura de custos, responsabilização e prestação de contas. Para permitir a eficiente utilização do novo sistema contabilístico, será necessário a capacitação do quadro

humano e a modernização do sistema de contabilidade e finanças.

O projecto deverá ser desenvolvido em duas fases:

Fase I - Estudo, análise e conceptualização - nesta fase se vai analisar a actual estrutura orgânica da empresa e identificar as Unidades de Negócio a estabelecer com base nas actividades estratégicas tais como produção, transporte, distribuição e comercialização. Nesta fase, vai-se também identificar as actividades da cadeia produtiva que continuarão a ser realizadas internamente e as que poderão ser objecto de terceirização "outsourcing".

As Unidades de Negócio a serem identificadas serão caracterizadas por:

- + Serem um centro de lucro separado;
- + Terem o seu próprio Plano de Negócios;
- + Terem metas claras a atingir;
- + Terem o seu próprio conjunto de relatórios financeiros;
- + Formarem parte da cadeia de transferência de preços;
- + Terem gestores e trabalhadores dedicados especialmente à operação da Unidade;
- + Terem impacto importante no desempenho da empresa e serem auto-sustentáveis como negócio a longo prazo.

A Fase II é a fase de implementação e deverá ser elaborado um Plano de Implementação com actividades a desenvolver, responsabilidades, recursos financeiros, humanos e materiais e prazos. Este plano deverá especificar os seguintes elementos:

- + Separação de actividades e contas;
- + Proposta de revisão da estrutura orgânica;
- + Definição da necessidade do quadro de pessoal;
- + Plano de formação, capacitação e desenvolvimento;
- + Programa de Gestão da Mudança;
- + Plano de Prestação de contas e controlo.

## O QUE É O PROJECTO DE SEPARAÇÃO DE CONTAS?

**Alberto Tomas**

**Director do Projecto Comercialização e Marketing**

No âmbito do processo de reestruturação interna em curso na empresa, realizou-se a 23 de Fevereiro de 2007, na sala de conferências da EDEL, o Workshop sobre o processo de separação de contas.

Este Workshop produziu algumas conclusões e recomendações onde se destacam a necessidade da dinamização do processo de separação de contas como passo inicial de todo processo de reestruturação da empresa e da realização de acções internas de disseminação de informação aos trabalhadores com vista a sua mobilização e envolvimento no processo.

Neste sentido, e como forma de aproveitar este veículo que o Projecto Gestão da Mudança criou, vamos abordar algumas questões importantes relacionadas com a separação de actividades e contas, procurando esclarecer algumas dúvidas e contribuir para uma melhor compreensão do processo em si e dos resultados que se esperam alcançar com a sua implementação,

### **Em que é que consistirá o Projecto de Separação de Contas e Reorganização da Empresa?**

Este é o passo inicial de todo o processo de reestruturação e consistirá na reorganização do negócio global da empresa e sua estrutura organizativa através da criação de novas Unidades ou Centros de Negócio, homogéneas na sua função como por exemplo, a função Produção, Transporte, Distribuição e Comercialização).

Esta acção de separação de actividades e contas implicará uma reestruturação orgânica dos processos de trabalho e das técnicas de gestão.

## **O que é que significa "Separação de Contas"?**

Separação de Contas que em Inglês "*Ringfencing*" significa proceder a separação de actividades e contas, garantir maior transparência na estrutura de custos, responsabilização e prestação de contas.

## **Então, o Projecto de Separação de Contas e a reorganização irão dividir a empresa ou não?**

Não. A empresa será só uma. Entretanto, os órgãos de gestão tais como Conselho de Administração, Direcção Geral e Conselho Fiscal continuaram os mesmos e possivelmente com algum reajustamento. As Unidades de Negócio reportaram ao Conselho e poderão fazer parte da Direcção Geral. As actividades nucleares do negócio da empresa serão separadas em Unidades de Negócio e com as suas contas também.

## **O que serão Centros de Negócio?**

Os Centros ou Unidades de Negócio serão unidades funcionais constituídas de acordo com a natureza da actividade que as mesmas exploram; Produção, Transporte, Distribuição de electricidade ou outra actividade que pela sua importância se justifique. Cada Centro de Negócio terá uma contabilidade própria, que será consolidada na contabilidade global da empresa, terá um Plano de Negócios próprio que será monitorado em função dos resultados preconizados.

## **E os trabalhadores continuarão a pertencer ao quadro de pessoal da Empresa?**

Sim a empresa será a mesma, somente com mecanismos de funcionamento mais flexíveis, práticos e modernos. Todos os trabalhadores mantém o vínculo laboral com a empresa, mas o quadro de pessoal estratégico poderá mudar em função das novas exigências e necessidades do processo de reorganização.

Deverão ser equacionados pacotes de formação e capacitação para elevar o nível de

capacidades do pessoal para estar a altura de responder aos novos desafios.

## **Alguns trabalhadores comentam dizendo que este projecto visa a privatização da empresa e que vai haver despedimentos. Será verdade?**

Não. Este projecto não é e não tem haver com a privatização. A empresa é pública e assim continuará. A política de gestão de pessoal continuará a ser a mesma embora com melhorias. Será necessário proceder ao processo de optimização da força de trabalho.

Com este processo pretende-se fundamentalmente conter e reduzir custos, melhorar a eficiência técnica, comercial e financeira da empresa. A empresa tornar-se-á forte, capaz de auto-sustentar-se e estes frutos reverterão ao favor do trabalhador; pois estarão criadas as condições para melhorar as condições de vida e trabalho do trabalhador.

## **E como é que podemos saber o que se passa com o Projecto de Separação de Contas e Reorganização da Empresa?**

Existe um projecto de gestão da mudança que vai tentar disseminar informação sobre o processo através deste boletim. Os responsáveis, assim como cada um de nós deve ser um promotor e disseminador de informação sobre o processo de mudança. Serão realizados seminários de gestão interna, Workshops, com objectivo de promover diálogo e interacção entre os trabalhadores.

A título de conclusão, podemos dizer que este processo não visa a privatização, não inclui a redefinição do enfoque do negócio ou tomada de decisões sobre o prosseguimento ou não de certas actividades, não é um estudo sobre a redução de pessoal.

As matérias que não fazem parte do objecto de estudo deste projecto serão desenvolvidos a parte e os mesmos estão contemplados no Plano de Acção para a Implementação do Processo de Reestruturação Interna da Empresa.

## SEMINÁRIOS DE GESTÃO REALIZADOS NA UPRI

Vinício Júnior

Director do Projecto Reorganização da  
Função Recursos Humanos

È cada vez mais frequente nas organizações a utilização da expressão potencialização dos recursos Humanos. É sem dúvida uma visão de grande alcance porque permite a preparação e formação gradual dos seus quadros para a tarefa primordial que é a mudança

Neste sentido, a UPRI realizou recentemente um conjunto de seminários internos de gestão, para que os seus integrantes conheçam com maior profundidade o processo de reformas em curso no Sector Eléctrico e na ENE-E.P. em particular, por ser fundamental que os responsáveis pelas áreas de reestruturação compreendam todo o processo chave de trabalho de modos a que haja maior interacção do grupo, tendo sido abordados os assuntos abaixo descritos. Tratou-se de resto da primeira experiência que consideramos de grande importância.

- ✚ Estratégia de Desenvolvimento do Sector Eléctrico de Angola;
- ✚ Plano Director para o Processo de Reforma do sector eléctrico;
- ✚ Relatório sobre a reorganização da ENE-E.P.;
- ✚ Elementos corporativos e estratégia empresarial;
- ✚ Processo de Separação de Contas da EDM. Empresa de Electricidade de Moçambique; e
- ✚ Contrato de Programa.

A abordagem destes documentos numa primeira fase, ajudou o grupo a compreender melhor os grandes problemas, constrangimentos, desafios e oportunidades e a estabelecer um entendimento comum sobre o processo de mudança que nos propomos. Estes seminários não pararam por aqui. A intenção é continuar. Uma outra experiência foi a análise e discussão dos Termos de Referência em conjunto e com a participação do consultor numa acção de "*Brainstorming*".

## DEBATE PONTO A PONTO

Tony Ramos

Director do Projecto Reorganização Órgãos  
Centrais

No âmbito da materialização das recomendações contidas no Plano Director da Reforma do Sector Eléctrico Angolano, o Conselho de Administração da ENE, E.P. decidiu criar a UPRI para levar a cabo o projecto de reestruturação interna da Empresa.

Para colocar à disposição dos seus integrantes as ferramentas necessárias para o desenvolvimento desta actividade, a UPRI definiu várias acções a implementar, entre as quais, a criação de um espaço denominado Debate Ponto a Ponto.

O Debate Ponto a Ponto é um espaço de intercâmbio onde se pretende efectivar a troca de experiências e saber entre os seus membros, através da análise e discussão de temas de interesse.

Esta iniciativa vai permitir melhorar o conhecimento em várias áreas do saber, proporcionar novas práticas de gestão e conhecimento, melhorar a interacção entre os membros, assim como uma maior aproximação.

O Debate Ponto a Ponto é um fórum mensal e terá lugar num dos dias úteis de trabalho da última semana de cada mês.



## CALENDARIZAÇÃO - 2007

N/O	DATAS	APRESENTADOR	TEMÁTICA
01	31.05	Mário Santos	Elementos da Infra-estrutura Financeira e Contabilística
02	29.06	Gabinete jurídico	As Implicações Jurídicas num Processo de Reforma
03	27.07	Tony Ramos	ENE/Cooperação Internacional
04	31.08.	Euclides de Brito	Corredor Ocidental
05	28.09.	Gabinete de Auditoria Interna	A função Auditoria Interna na empresa
06	26.10	Alberto Tomás	Sistema de Facturação e Cobrança da ENE, E.P.
07	30.11	Vinício Júnior	Sistema Complementar e de Providência da ENE, E.P.

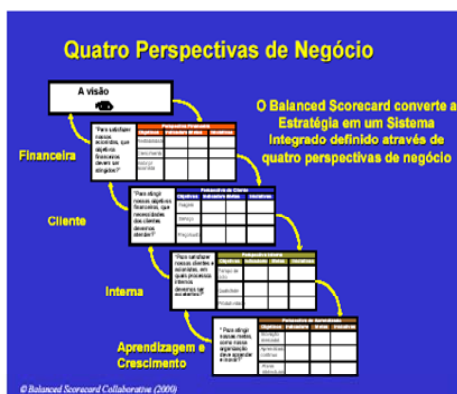
## O QUE É O BALANCED SCORECARDS?

**Euclides de Brito**

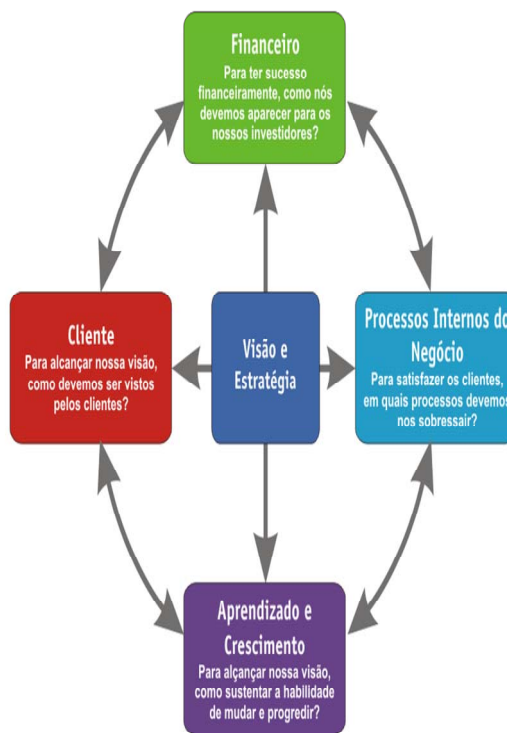
**Director do Projecto Gestão da Mudança**

O *Balanced Scorecards* - BSC, sigla que traduzida em Português, significa *Indicadores Balanceados de Desempenho* é uma ferramenta de gestão estratégica que permite descrever a estratégia de forma clara, através de objectivos estratégicos em quatro (4) perspectivas - financeira, mercado (clientes), processos e Aprendizagem e crescimento, sendo todas elas relacionadas entre si através de uma relação de causa e efeito.

O BSC promove o alinhamento dos objectivos estratégicos com indicadores de desempenho, metas e planos de acção - ver BSC da ENE-E.P.



Fonte: *Balanced Scorecard Collaborative* (2000)



## AS GRANDES EFEMÉRIDES EM MAIO

**Por Carlos Domingos**  
**Secretário da UPRI**

No dia 1 de Maio celebrou-se o dia Mundial do Trabalhador em quase todo o mundo. Já no dia 2 de Maio, recordou-se a data do acordo tripartido celebrado em 1984 entre a África do Sul, Portugal e Moçambique na cidade do Cabo sobre o empreendimento hidroeléctrico de Cahora Bassa.

No dia 3 de Maio os jornalistas reuniram-se para celebrarem o dia Mundial da Liberdade de Imprensa. Entretanto, a 6 de Maio de 1976, o Conselho de Segurança da ONU condenou a República da África do Sul por invadir Angola e exigiu a retirada imediata de todas as forças Sul-Africanas de Angola.

Em 1618, precisamente no dia 7 de Maio foi fundada a cidade de Benguela.

A seguir no dia 9 de Maio foi comemorado o dia da Europa.

O dia 10 de Maio é histórico porque em 1994, Nelson Mandela foi eleito em Pretoria, como o primeiro Presidente negro da África do Sul.

A 15 de Maio foi cheio de actividades porque celebraram-se duas datas - o dia internacional da família e o dia internacional do clima.

O 17 de Maio foi dedicado ao dia Mundial das Telecomunicações, enquanto que o dia a seguir foi dedicado ao dia Internacional dos Museus.

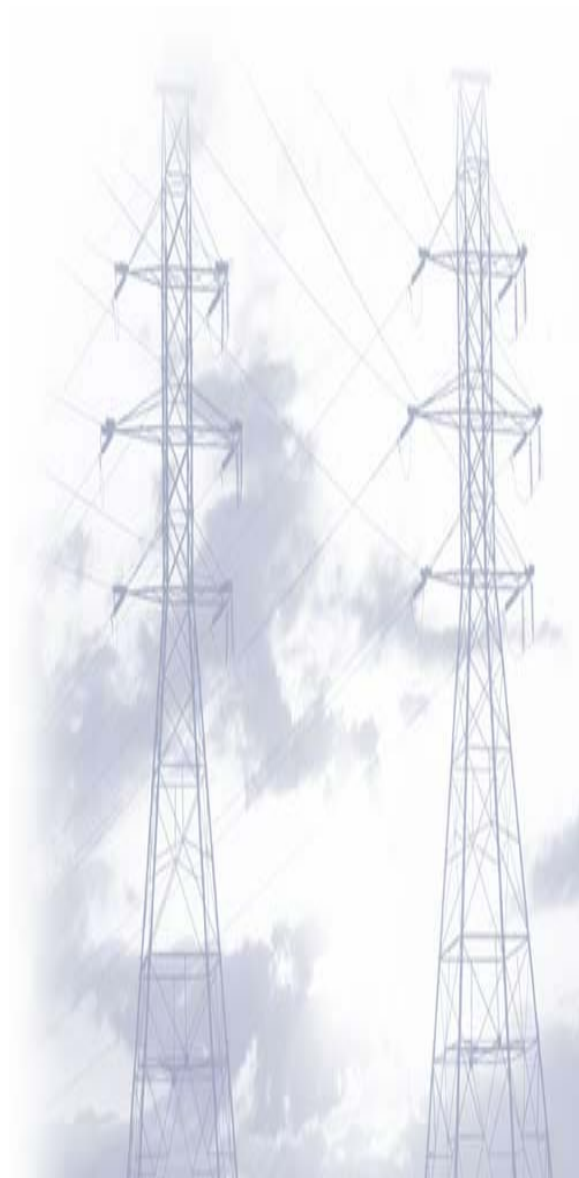
Em 19 de Maio de 1993 - O presidente dos EUA reconheceu o Governo de Angola.

No dia 22 de Maio celebrou-se o dia mundial da biodiversidade

A 25 de Maio foi celebrado o dia de África, data da fundação da Organização de Unidade Africana (OUA) em 1963.

A 28 de Maio, a cidade de Cabinda completou os seus 51 anos.

A fechar o mês, a 31 de Maio comemorou-se o dia mundial sem tabaco, e em todo o mundo apelou-se para os efeitos negativos do tabaco para a saúde.



# Mapa Estratégico Corporativo da ENE-E.P.



Gabinete Planeamento Empresarial

