



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

A MUDANÇA

Boletim Informativo da UPRI

Nº3 - Junho de 2007

UNIDADE DE IMPLEMENTAÇÃO DO PROCESSO DE REESTRUTURAÇÃO INTERNA (UPRI)

Sumário

Nota introdutória	1
Governança Corporativa	1
Formação Profissional versus processo de mudanças	4
Importância da Formação e Capacitação num Processo de mudanças	5
Oito boas práticas para a mudança	6
Visita da UPRI à Angola Telecom	6
Efemérides de Junho	7

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.

GOVERNAÇÃO CORPORATIVA

Euclides de Brito

Director do Projecto Gestão da Mudança

Uma das questões que hoje é muito discutida é como garantir valor para accionistas e clientes. Com os mercados mais competitivos, maior pressão sobre a conservação e preservação do ambiente, rápido desenvolvimento das tecnologias de informação, mudanças na ética e cultura empresarial, maiores são as exigências quanto ao capital humano, pois este é visto como o elemento diferenciador de qualquer negócio. Segundo, Robert Kaplan e David Norton, a gestão empresarial não se deve somente restringir a informações de carácter económico e financeiro porque elas não são suficientes para garantir que a empresa esteja a caminhar na direcção certa.

O papel do capital humano outrora não considerado, tornou-se o activo dominante na estratégia de negócios na gestão moderna. Os processos de inovação dominam actualmente grande parte da atenção das empresas de sucesso, porque elas criam novos ciclos de produtos e serviços que permitem expandir os mercados e reduzir custos. A excelência operacional, orientação ao cliente e sustentabilidade, juntam-se aos elementos fundamentais na busca da competitividade empresarial através da gestão estratégica.

Estudos recentes sobre Governança Corporativa realizados pela consultoria Mc Kinsey nos Estados Unidos, mostraram que

44% dos responsáveis empresariais não entendem claramente os indicadores de valor, e, ainda, 23% não entendem o desempenho da empresa perante aos objectivos preconizados.

Quais são as boas práticas de Gestão Corporativa?

Ao estudar literatura especializada sobre o assunto, encontram-se, no mínimo, duas abordagens sobre o mesmo. Uma é relacionada com a auditoria independente dos resultados financeiros e outra sobre a gestão da criação de valor através da estratégia.

O que é a criação de valor através da estratégia?

É a capacidade de desenvolver iniciativas estratégicas de grande impacto e de valor com os escassos recursos (financeiros, humanos e materiais) que dispomos e a gestão criteriosa dos activos intangíveis para criar valor. Os gestores precisam de garantir que possuem controlo sobre os activos para garantir um crescimento e desenvolvimento sustentável do negócio, responder as exigências dos accionistas, garantir a satisfação do cliente, trabalhadores e da sociedade.

A questão é justamente que os accionistas não conhecem nem acompanham o processo da gestão empresarial quotidiana das empresas. Os accionistas celebram contratos programas, de negócio, acordo de accionistas e de gestão com quem faz a gestão executiva do seu negócio, definem os objectivos estratégicos, prioridades e metas de desempenho. O desafio está em quem as vai implementar, transformar a visão de negócio do accionista em realização prática, capitalizar as intenções do accionista, criar valor, riqueza e prosperar o negócio. É aqui que reside a grande questão e o grande mérito dos gestores de sucesso quanto a efectiva implementação das intenções de negócio com responsabilização, rigor, eficiência, risco e competência.

Actualmente, muitas empresas internacionais estão usando o Balanced Scorecards, sistema de gestão que permite descrever a estratégia empresarial de forma clara e simples através de objectivos estratégicos em quatro perspectivas; financeira, mercado (cliente), processo internos e aprendizagem e

crescimento, sendo todas elas relacionadas entre si através de uma relação de causa e efeito. Muitas empresas já publicam os seus resultados através de *Balanced Scorecards* inseridos nos seus balanços anuais, onde facilmente visualizam os ganhos de uma gestão racional e eficiente dos activos intangíveis, tais como o capital humano, as tecnologias de informação, a cultura, a liderança, o alinhamento, o trabalho de equipa e o seu contributo para a criação de valor.

Nota: Em Angola a ferramenta de gestão *Balanced Scorecard* já é utilizada na Sonangol.

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

OS BENEFÍCIOS ASSOCIADOS À ABORDAGEM DO *BALANCED SCORECARD* (BSC)

Os principais benefícios associados a abordagem e implementação do BSC são os seguintes:

- ✚ Permite a comunicação efectiva entre as partes e a definição de prioridades de curto, médio e longo prazos;
- ✚ Integração entre os diversos níveis organizacionais garantindo a eficiência e eficácia do negócio através do alinhamento estratégico em toda a organização e da eliminação de resistências associadas à tomada de decisão;
- ✚ Estabelecimento de Planos de Acção alinhados com as directrizes estratégicas da organização e uma monitorização e controlo contínuo.

É importante destacar a necessidade de investimentos na formação do pessoal a todos os níveis para garantir o sucesso na implementação do BSC. Esta formação pode ser feita através de seminários de gestão, Workshops, mesas redondas etc. Não esquecer que, as mesmas deverão ser interactivas e multidisciplinares e não se deve inibir os participantes de modo a permitir que eles se sintam bem e ganhem confiança no processo de discussão e implementação do

BSC. Agindo assim, os colaboradores estarão abertos e interessados em participar nas discussões de rotina dos mapas estratégicos através dos *brainstormings* (discussões abertas sobre assuntos temáticos). As discussões deverão iniciar a nível departamental, unidade de negócio e evoluir para o conselho executivo de onde partem as directrizes estratégicas e formulação da estratégia.

OS PRINCÍPIOS DE UMA ORGANIZAÇÃO ORIENTADA PARA A ESTRATÉGIA

Organização orientada para a estratégia, essência do BSC, pressupõe alinhamento e foco de toda a organização no alcance da estratégia. Isto é o que existe de comum entre as centenas de empresas que implementam o BSC:

- ✚ Traduzir a estratégia em termos operacionais de modo que todos possam entendê-la;
- ✚ Alinhar a organização à estratégia a partir do envolvimento e comprometimento de todos;
- ✚ Transformar a estratégia em tarefa de todos através da contribuição pessoal para a implementação da estratégia;
- ✚ Tornar a estratégia um processo contínuo através da aprendizagem e conhecimento contínuo, investindo na gestão e liderança estratégica e boa governação, assim como proceder revisões e actualizações cíclicas dos Planos de Negócios e dos *Scorecards*;
- ✚ Mobilizar a mudança por meio da liderança para promover a transformação requerida.



A comunicação da estratégia aos empregados é fundamental e deve ser explicativa e contínua. A nova estratégia é institucionalizada quando é incluída nos processos de administração da organização. É importante também que os empregados sintam algum benefício e conforto quanto ao processo de implementação da nova estratégia empresarial de modo a assegurar uma efectiva participação e empenho de todos. Um programa de gestão da mudança devido a resistências é sempre bem-vindo.

A competência dos gestores que lideram o processo é fundamental. Por isso é importante estabelecer um processo com sustentação, com pessoas competentes e ferramentas adequadas antes de iniciar o processo de implementação do BSC.

Electricidade um factor estratégico de desenvolvimento

Todas organizações que desenvolveram a delegação de poderes, aprenderam a transitar de uma liderança do tipo "Comando e Controlo" para uma liderança de orientação "Coaching", facilitação e apoio.

FORMAÇÃO PROFISSIONAL VERSUS PROCESSO DE MUDANÇAS

António Domingos

Director Executivo dos Recursos Humanos

O capital humano nos nossos dias é considerado como o bem mais valioso e importante de uma Organização. E por que, nenhuma organização pode assegurar o futuro sem aumentar e desenvolver os conhecimentos dos seus trabalhadores, a ENE-EP, face aos desafios e exigências que um processo de mudanças obriga, tem primado na formação selectiva dos seus quadros, nomeadamente com acções em primeira instancia dos gestores e chefias intermédias por constituírem esse grupo de pessoas, de certa forma, a liderança do processo de mudanças e que terão sob sua responsabilidade um considerável número de trabalhadores integrantes do referido processo. A seguir, apresentamos um quadro síntese das acções de formação e capacitação realizadas e participantes.

Candidatos ao Programa Avançado de Gestão para Executivos

Conselho de Administração

Nome	Função	Módulos
Eduardo Nelumba	PCA	1,8
Eurico Ferreira	Administrador	7,10,11
José Marinho	Administrador	4,7,8,9
Luís Teixeira	Administrador	9
Kilele Wa Tschama	Administrador	1,2,3,4,5,8,9,10,11

Direcção Geral

Nome	Função	Módulo
António Domingos	DERH	2,3,4,5,7,8,9,10,11
João Simão	DE Aprovisionamentos	2,3,4,5,6,7,8,9,10,11
Ramos Tony	Director órgão Centrais UPRI	1,2,3,4,5,7,8,9,10,11
Job Vilinga	Director Distribuição	1,2,3,4,5,6,7,8,9,10, 11
Fernando Barros	Director Engenharia	1,2,3,4,5,6,7,8,9,10, 11
Euclides Brito	Director Planeamento Empresarial	4,5,6,7

Direcções Regionais

Nome	Função	Módulo
Frederico Kambinda	Director Regional	1,2,3,4,5,6,7,8,9,10,11
Celestino João	Director Regional	1,2,3,4,5,7,8,9,10,11
José Carlos Neves	Director Regional	1,2,3,4,5,6,7,8,9,10,11
Silvestre Tchicongo	Director Regional Adjunto	1,2,3,4,5,6,7,8,9,10,11
João Barradas	Director Regional Adjunto	1,2,3,4,5,6,7,8,9,10,11
Joaquim Boaventura	Director D. Exploração Cabinda	1,2,3,4,5,6,7,8,9,10,11
Arão Banana	Director D. Exploração Ajunto p/ área Técnica	1,2,3,4,5,6,7,8,9,10,11

Nota: módulos

1. Economia, desenvolvimento económico e competitividade empresarial
2. Marketing estratégico
3. Marketing e qualidade
4. Contabilidade financeira
5. Contabilidade de gestão
6. Performance e controlo de gestão
7. Analise das decisões de Investimento
8. Comunicação e negociação
9. Gestão de operações e logística
10. Gestão de recursos humanos
11. Motivação e liderança

Do quadro apresentado não significa que acções de formação fora deste âmbito foram preteridas. Numa próxima oportunidade faremos uma apresentação do quadro de acções desenvolvidas noutras áreas.

FORMAÇÃO REALIZADA NO ÂMBITO DO PROCESSO DE MUDANÇAS

(Desde 2006 até Junho de 2007)

Número de candidatos por Unidade

Acção de formação	Direcção Geral	DRN	DRC	DRS	CAB.	HBO
Formação gestão organizacional						
Programa desenvolvimento competências de gestão	11	2	1	2	2	
Programa avançado de gestão para executivos	16	6	3	5	1	2
Chefias intermédias	25	50	50	30	40	40
Legislação laboral		30	30		30	30
Sub- total						

Número de candidatos por Unidade - continuação

Acção de formação	K Sul	Bié	L Sul	Mal.	Mox.	Uige	Total
Formação gestão organizacional							
Programa desenvolvimento competências de gestão							18
Programa avançado de gestão para executivos	2	1	1	1	1	1	40
Chefias intermédias	19	9					263
Legislação laboral	19	9					148
Sub-total							469

Nota: Esta acção vai decorrer até ao próximo mês de Novembro

"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

A IMPORTÂNCIA DA FORMAÇÃO E CAPACITAÇÃO NUM PROCESSO DE MUDANÇA

Vinício Júnior

Director do Projecto Reorganização da Função Recursos Humanos

É hoje ideia assente e está comprovadamente justificada que não existe mudança sem formação e capacitação, e que, a mesma necessita de ser orientada em função da visão, missão e estratégia empresarial para que se atinjam os resultados preconizados pela organização e se garanta a melhoria da performance operacional, comercial e financeira e consequentemente, a satisfação dos interesses do accionista, clientes, trabalhadores e sociedade.

Por vezes, as mudanças caminham a uma velocidade muito superior aos programas de desenvolvimento perspectivados, levando-nos a gizar estratégias para não sermos ultrapassados ou absorvidos por outras organizações com o mesmo objecto social mas, que do ponto de vista do desenvolvimento, estão coesas, porque apostaram nas novas tecnologias e também no desenvolvimento do capital humano, assegurando, deste modo, a sobrevivência e o desenvolvimento da organização.

O actual momento vivido pela ENE EP em termos de desenvolvimento já vem conhecendo resultados satisfatórios cujo ponto de partida, se assim quisermos considerar, é o protocolo celebrado com a EDP, e as acções complementares de formação preconizadas e que amiúde vão sendo realizadas envolvendo um número considerável de trabalhadores nos mais variados domínios ou áreas da empresa e sobre os quais, depende o resultado da mudança que se pretende levar a cabo, ficando para trás, a ideia de que, a formação era apenas um custo para a própria empresa não merecendo no passado, a importância devida.

Hoje, os valores monetários disponibilizados para esta acção traduzem a vontade de dar passos concretos para o desenvolvimento com a massificação da formação. É importante questionar se o investimento feito corresponde as expectativas e aos objectivos preconizados e se haverá sequência, ou se será também mais diversificado e abrangente, para uma maior ligação entre a teoria e a prática. É que a formação não é um fim em si mesmo, mas a base para a mudança comportamental e de atitudes perante o trabalho.

Como não podia deixar de ser em todo o processo, há um elemento preponderante ou seja o agente activo da mudança que é o homem que nem sempre aproveita as oportunidades de que dispõe para elevar e multiplicar os seus conhecimentos, de modos a estar cada vez mais preparado para implementar a mudança que se pretende.

Trabalhadores motivados são a fonte de inovação e vantagem competitiva.

OITO BOAS PRÁTICAS PARA A MUDANÇA

Euclides de Brito

Director do Projecto Gestão da Mudança

As organizações que optam actualmente pela mudança devem ter em consideração alguns aspectos chave se quiserem ter um processo de mudança seguro e duradouro e que tenha efeitos positivos ao longo do tempo. Um processo de mudança precisa de se apoiar em oito elementos princípios fundamentais para garantir sucesso e sustentabilidade, caso contrário, estará sujeito ao fracasso.

Oito boas práticas para a mudança

Elementos da mudança	Boas práticas
Decisão sobre a mudança	As mudanças a serem empreendidas deverão ser bem entendidas do topo a base e baseadas em estudos técnicos. O papel e envolvimento da gestão do topo é fundamental para o sucesso do processo.
Visão partilhada	A visão deve ser clara, convincente e de longo alcance.
Liderança	Constitui o motor do processo de mudança.
Comunicação eficaz	Fluxo de comunicação e informação eficiente e eficaz, capaz de envolver todos os trabalhadores.
Capacidade individual e de equipa	Considerar programas de formação e capacitação para preparar o pessoal aos novos desafios.
Arquitectura da mudança	Preparar Plano de Acção que comporta das acções a empreender, os recursos necessários, os actores chave e o período de implementação das mudanças. Preparar Plano de Gestão da Mudança.
Medição do desempenho	Em função dos indicadores chave de desempenho e das métricas definidas.
Gestão dos processos	Adequar as abordagens aos requisitos específicos da cultura organizacional.

Para nos ajustarmos ao tempo que demora a gerir o processo de mudanças, é necessária antecipação e flexibilidade.

É preciso possuir determinação para ver o processo de mudança ir em frente, interiorizando que existirão várias quebras inesperadas, especialmente no início. Isto requer uma elasticidade considerável por parte dos líderes, bem como uma atitude de contínuo optimismo e incentivo enquanto se combatem os inevitáveis contratemplos. Requer igualmente paciência, não apenas por causa do processo, mas também devido ao efeito sobre as próprias pessoas.

VISITA DA UPRI À ANGOLA TELECOM

Na sequência da solicitação da ENE-E.P. à Angola Telecom para troca de conhecimentos e experiências sobre os processos de reorganização e reestruturação em curso nas duas empresas, a UPRI, após acordo da Equipa de Gestão da Mudança da Angola Telecom, visitou a referida empresa no dia 30 de Maio de 2007. O encontro teve lugar das 15:30 as 18 horas.

Durante o encontro, as duas partes fizeram uma breve apresentação sobre os seus elementos corporativos, os grandes problemas e constrangimentos, os seus objectivos estratégicos, prioridades e linhas de intervenção.

Do debate foram destacados os seguintes elementos:

- ✚ A Equipa de Gestão da Mudança da Angola Telecom, criada em Dezembro de 2006, iniciou as suas funções em Fevereiro de 2007 e depende directamente do Presidente do Conselho de Administração da empresa. Ela foi criada com o objectivo de proceder o diagnóstico da situação actual da empresa, propor soluções para o processo de mudanças e definir os passos a seguir. Esta Equipa tem também sob sua responsabilidade a gestão dos possíveis

conflitos e interesses, incertezas e resistências que normalmente surgem em qualquer processo de mudanças. A Equipa tem pessoal destacado a tempo integral proveniente de várias áreas da empresa;

- ✚ A Equipa é liderada por um Coordenador;
- ✚ O processo de mudança na Angola Telecom está numa fase inicial. Neste momento, está-se a proceder o levantamento dos grandes problemas e constrangimentos, a definição das grandes linhas de intervenção e acções a empreender a curto e médio prazos;
- ✚ Ao contrário da ENE-E.P. onde já existe um Plano de Acção para a implementação do processo de reorganização e reestruturação interna, e que envolve várias áreas tais como; a reorganização dos órgãos centrais, o processo de separação de contas, a reorganização da função recursos humanos, a reorganização da função comercial e marketing e a gestão da mudança, na Angola Telecom o projecto limita-se somente na gestão da mudança, o que suscitou interesse por parte da equipa da Angola Telecom;
- ✚ Trocou-se também alguma experiência sobre a gestão dos recursos humanos, processos e relacionamento com clientes.

As duas equipas identificaram as seguintes áreas de intervenção prioritária onde a troca de experiências pode ser reforçada;

- ✚ Elaboração do Plano de Acção sobre o processo de Gestão da Mudança. A Angola Telecom esta numa fase avançada quanto a elaboração do documento e prometeu submeter o mesmo a UPRI para contribuições e comentários, assim como convidar a UPRI a participar no Workshop onde será apresentado o referido documento;
- ✚ Encontros regulares - A Equipa da Angola Telecom concluiu que a ENE-E.P. está muito mais avançada neste processo e mostrou-se bastante curiosa quanto ao processo de separação de contas. Neste sentido, solicitou encontros regulares para troca de experiências e saber. A Equipa da Angola Telecom prometeu fazer uma visita a UPRI;
- ✚ Concluiu-se que existem muitas similitudes em relação ao processo, assim como dos elementos corporativos

definidos. As duas empresas são empresas públicas e tem o mesmo accionista, o Estado que, esta cada vez mais exigente e a pressionar através do pacote de reformas, maior eficiência, transparência e responsabilização na gestão dos bens públicos. As duas empresas passaram por situações quase similares como resultado da guerra e hoje embora existam algumas diferenças devido a natureza dos negócios, os seus desafios e prioridades passam pela reabilitação e expansão das infraestruturais, melhoria do serviço ao cliente, melhoria dos índices de produtividade, redução de custos, aumento do acesso do serviço as populações e a necessidade do fortalecimento e comercialização das empresas.

No final do encontro as duas equipas de trabalho acordaram em reforçar o intercâmbio.

AS GRANDES EFEMÉRIDES EM JUNHO

Por Carlos Domingos
Secretário da UPRI

Junho foi um mês cheio de festividades. Como destaque para o dia 1 de Junho, dia mundial da criança. Foi um dia de reflexão em torno dos problemas que afectam a criança. **Parabéns crianças!**

A 3 de Junho, dia internacional anti-nuclear, cientistas, peritos, políticos e membros da Agencia Internacional de Energia Atómica debruçaram-se sobre as ameaças nucleares.

Já no dia 5 de Junho, comemorou-se o dia mundial do ambiente. No nosso país realizaram-se várias palestras sobre o ambiente.

O dia 6 de Junho, para além de ser conhecido como dia em que em 1914 foi inaugurado o canal do Panamá, é também o dia da criação da Comunidade Económica Africana. Para os católicos Angolanos, esta data reveste-se de grande significado, porque em 1992 os crentes

católicos assistiram a missa campal celebrada pelo Papa João Paulo II^o, em Luanda.

No dia 8 de Junho foi dedicado ao dia mundial dos oceanos, enquanto que a 10 de Junho, foi o dia de Portugal. O dia 11 de Junho foi dedicado a osteoporose, por ser o dia mundial da osteoporose.

Já no dia 12 de Junho, o mundo inteiro dedicou especial atenção as crianças sujeitas á trabalhos esforçados (dia mundial do combate ao trabalho infantil).

Em 13 de Junho de 1502, Cristóvão Colombo chegou a Martinica. Neste mesmo dia, em 1866, o Congresso dos EUA reconheceu aos negros igualdade civil. Já em 1990, em 13 de Junho, começou a demolição oficial do muro de Berlim, construído em 1961 e que marcou uma viragem na luta contra a guerra fria.

Em 13 Junho de 1990 começou a demolição oficial do muro de Berlim, construído em 1961 e que, marcou uma viragem na luta contra a guerra fria.

Ainda em Junho, no dia 14, o Ministério da Saúde promoveu campanhas de sensibilização para dadores de sangue por se comemorar o dia mundial dos dadores de sangue.

No dia 17 de Junho foi comemorado o dia mundial de combate a seca e desertificação.

A 18 de Junho, comemoraram - se as datas de proclamação da república da Itália e da república do Egipto.

Outra data de significado histórico é 19 de Junho, porque em 1862, Abraham Lincoln, ratificou a lei que proibiu a escravatura nos EUA. Já em 1964, a 19 de Junho, o Congresso dos EUA aprovou a lei sobre os direitos cívicos dos negros.

O dia 20 de Junho é o dia mundial do refugiado. Este mesmo dia é histórico para os Franceses, porque em 1789 teve inicio a Revolução francesa.

A 21 de Junho de 1989, Angola e os EUA estabeleceram formalmente relações diplomáticas.

Em 22 de Junho de 1988, Portugal, Moçambique e África do Sul assinaram o acordo sobre a Barragem Hidroeléctrica de Cahora Bassa. Neste mesmo dia em 1989 foram assinados em Gbadolite (ex-Zaire, actual R.D. Congo) o acordo de cessar-fogo em Angola, entre o Governo e a Unita. Em 1993, os EUA instalam a sua embaixada em Angola.

A 23 de Junho comemoraram-se as datas das independências de Moçambique (1975), da Croácia (1991), e da Eslovénia (1991).

No dia 26 de Junho, dia mundial do combate ao uso e trafico ilícito de drogas, quer em Angola como em várias parte do Globo, procederam-se importantes debates e reflexões sobre esta problemática que afecta as economias de muitos países, assim como a saúde.

Em 28 de Junho de 1919 foi fundada a Organização Internacional do Trabalho.

