



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

# A MUDANÇA

## Boletim Informativo da UPRI

Nº5 - Agosto de 2007

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

### Sumário

Nota introdutória	1
Parcerias público-privadas	1
Redimensionamento do quadro de pessoal	3
XI Jornadas Técnico-Científicas da FESA	4
3º Conselho Consultivo do MINEA	5
Elementos importantes na gestão	8
Agradecimentos	8
As grandes efemérides	8

### PARCERIAS PÚBLICO-PRIVADAS

Euclides de Brito

Director do Projecto Gestão da Mudança

Em Angola embora com alguma timidez, já se começam a promover parcerias público-privadas através do regime de concessões, BOT (*Built Operate and Transfer*), ROT (*Rehabilitate, operate and transfer*). No primeiro caso, o operador privado constrói a infra-estrutura, opera e transfere para o Estado consoante condições negociadas, enquanto que no segundo, o operador reabilita, opera e transfere. Vamos então abordar como funcionam estas parcerias e quais as vantagens e benefícios para as economias tendo em consideração que esta forma de actuação desanuvia de grande maneira o peso do Estado no crescimento e desenvolvimento da economia.

Exemplos de parcerias no âmbito das concessões já existem em Angola. Muito recentemente, a Empresa Nacional de Electricidade lançou um concurso público para a reabilitação e modernização da Aproveitamento Hidroeléctrico das Mabubas, na província do Bengo. Outro exemplo, a referir, é o da construção da Aproveitamento Hidroeléctrico da HidroChicapa de 16 MW na província da Lunda Sul, uma parceria em regime de *joint-venture* entre a ENE-E.P. e a empresa Russa, a Alrosa.

A legislação Angolana permite este tipo de parcerias e a mesma está contemplada na Lei

### 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).**

4/02 de 16 de Abril sobre a Delimitação de Sectores. A Lei diz que, as actividades incluídas nas chamadas reservas de Estado podem ser exercidas pelo sector privado mediante contrato de concessão.

Nas telecomunicações também já existem algumas praticas neste sentido.

### **Origem das parcerias público-privadas**

Este tipo de parcerias teve início em França, no século XVII, onde se faziam parcerias entre o Estado e os agentes privados para a construção de canais e pontes. Esta pratica foi reforçada no século XIX, sobretudo nos domínios dos caminhos-de-ferro, água, saneamento, iluminação e transportes.

Mais tarde, já na Inglaterra, surgiram outras experiências inovadoras, no âmbito das chamadas "*Private Finance Initiative*" (Iniciativas de financiamento privado), onde foram introduzidos mecanismos de financiamento privado para compensar os cortes na despesa pública e assim, manter o nível de investimento nas áreas sociais, de educação e da defesa.

### **O porquê destas parcerias?**

Elas vêm desanuviar a esforço do Estado em áreas de capital intensivo como é o desenvolvimento das infra-estruturas eléctricas. É um meio de reduzir o peso do Estado, por um lado, e como forma de melhorar não só a cobertura, mas também a qualidade dos serviços públicos.

### **Como é equacionada a questão do risco?**

Os serviços públicos em muitos casos são hoje prestados por agentes privados devidamente enquadrados e supervisionados pelos poderes públicos. A opção desta pratica não é somente determinada pela mera escassez de recursos financeiros por parte do Estado, mas também pela necessidade de melhorar os índices de produtividade e de eficiência e melhorar o serviço prestado ao cliente.

Outra reflexão em volta do assunto é o papel do Estado como operador ou produtor económico e como regulador. Têm sido identificadas várias situações de conflito de

interesses, com consequências graves para o erário público. No nosso caso particular, nem sempre as obras realizadas têm tido a melhor qualidade e durabilidade exigida.

A grande vantagem neste tipo de parcerias é que, a partilha de risco é assumida entre o Estado e o operador privado.

### **Quais as principais características das parcerias público-privadas?**

Elas são caracterizadas pelos seguintes elementos:

- ✚ Projectos com contratos de duração relativamente longos, em geral de 10 a 15 anos, devido ao retorno de capital investido pelo agente privado;
- ✚ O modo de financiamento é assegurado na totalidade ou em parte pelo sector privado;
- ✚ O parceiro privado é responsável pela concepção, financiamento, montagem e operação do projecto;
- ✚ O Contrato de Concessão tem deveres e obrigações das partes;
- ✚ O Estado deve garantir o controlo quer na execução, quer na implementação e os interesses públicos, nomeadamente, cobertura, qualidade de serviços e justeza de preços;
- ✚ A repartição precisa de riscos entre o parceiro do sector público, o Estado e o parceiro do sector privado;
- ✚ O Estado deve garantir a outra parte condições de retorno do investimento, compromisso de não intromissão na gestão, repatriação de capitais e outros elementos a acordar entre as partes.

### **Quais as formas ou tipos de parcerias público-privadas mais comuns?**

As parcerias se enquadram em três grandes classes:

#### Contratual

Quando a cooperação é regulada por Contrato. Neste caso, os riscos assumidos pelo Estado são regulados por cláusulas contratuais que visam repor o equilíbrio financeiro, mediante compensações do Estado.

#### Societário

Em geral, há a criação de uma *Joint-venture* de que o Estado ou uma entidade designada faz parte. O risco entre as partes é limitado ao capital investido na sociedade.

#### Tipo Combinado

O concessionário é uma sociedade com participação, directa ou indirecta do Estado.



#### Parcerias público privadas

BOT (Build, Operate and Transfer)	DBFO (Design, Build, Finance and Operate)	BOO (Build, Own, and Operate)
Proprietário Público	Proprietário público	Proprietário privado
Financiamento público	Financiamento repartido	Financiamento privado
Operador privado	Operador privado	Operador privado

BOT - Constrói, Opera e Transfere  
 DBFO - Concebe, Financia e Opera  
 BOO - Constrói, Possui e Opera

#### Que tipo de contratos de parceria público privadas existem?

Existem vários tipos de contratos sendo os mais comuns os seguintes:

- ✚ Contratos de Concessão;
- ✚ Contratos de Gestão;
- ✚ Contratos de Prestação de Serviços;
- ✚ Contratos de Cooperação Estratégica.

Os contratos de gestão são muito comuns e utilizados quando o objectivo é melhorar a performance operacional, comercial e financeira de uma dada empresa. Em alguns casos, são utilizados por períodos de três a

cinco anos, com o objectivo de melhorar a performance e valorizar o imobilizado. Tendo conseguido estes objectivos, então decide-se ou não na venda das acções da empresa.

Este tipo de contrato é também utilizado quando uma determinada empresa detém património ou negócio que não possui conhecimento apropriado para o gerir. Neste tipo de contratos, as partes assumem as suas responsabilidades e obrigações através de um Contrato Programa, Contrato de Compromisso ou de Metas.

#### Quais então as grandes vantagens deste tipo de cooperação?

- ✚ Aumentar o ritmo de investimento em infra-estruturas públicas;
- ✚ Melhorar o controlo e retorno sobre os investimentos;
- ✚ Permitir que haja maior fluxo de investimento nas áreas sociais;
- ✚ Partilha de risco entre o Estado e o sector privado; e
- ✚ Recuperação pelo Estado das infra-estruturas a longo prazo.

## REDIMENSIONAMENTO DO QUADRO DE PESSOAL

António Domingos  
Director Executivo dos Recursos Humanos

Num processo de mudança em qualquer que seja a organização, o elemento chave é o HOMEM. É ele quem conduz o processo e ao mesmo tempo, resiste contra os mais vários problemas e constrangimentos. Existe naturalmente uma adversidade comportamental que determinará o pendor positivo ou negativo do próprio processo. Por outro lado, é sempre importante ter uma ideia clara com que pessoas se poderá contar, quer na estruturação, quer na implementação do processo de mudança tornando-se evidente redimensionar o quadro de pessoal existente para responder os novos desafios.

**Redimensionamento do quadro de pessoal** significa proceder a reengenharia dos processos com o quadro de pessoal, adapta-los a nova realidade, com base nos novos perfil de

funções e conhecimentos necessários. Assim teremos de efectuar um levantamento do actual quadro de pessoal existente, tendo em consideração; o número actual de trabalhadores, suas habilitações literárias, funções ocupacionais, regime contratual, as novas necessidades e exigências. Com base neste novo cenário, será então possível proceder adaptações, reconversão, formação e capacitação e onde for possível, nalguns casos, negociar a reforma antecipada. Se o cesso de redimensionamento for bem conduzido haverá menores resistências a mudança e maior possibilidade de integração satisfatória do pessoal.

Podemos então concluir, que è necessário colocar o homem certo no lugar certo e no momento exacto.

### Diferentes etapas do processo de recrutamento

- ✚ Definir necessidades de recrutamento;
- ✚ Análise;
- ✚ Definição de função;
- ✚ Prospecção interna;
- ✚ Prospecção externa (mercado);
- ✚ Triagem de candidaturas;
- ✚ Questionários;
- ✚ Entrevistas;
- ✚ Testes;
- ✚ Decisão.

Euclides de Brito

Director do Projecto Gestão da Mudança

## XI JORNADAS TÉCNICO CIENTÍFICAS DA FESA

Alusivo ao 65º aniversário de seu Patrono, Eng.º José Eduardo dos Santos, a Fundação Eduardo dos Santos (FESA) realizou de 27 a 30 de Agosto de 2007, em Luanda, no Palácio dos Congressos, as XI Jornadas Técnico-científicas, sob o lema " Energia: Fonte de Renda e Desenvolvimento Económico"

A ENE-E.P. foi convidada a participar no evento. A empresa preparou uma excelente exposição com material e imagens. A

exposição tinha um televisor grande que exibia imagens, com ênfase para o discurso do Presidente Director Geral, as instalações eléctricas e a actividade empresarial.

O Eng.º Euclides de Brito apresentou um trabalho sobre a situação energética regional e outros sobre os desafios do sector eléctrico nacional.

Devido a importância do evento, decidimos publicar as recomendações do evento no nosso Boletim "A Mudança".

### RECOMENDAÇÕES GERAIS

1. Valorizar e capitalizar o vasto potencial hídrico que Angola tem como âncora para o desenvolvimento da sub-região Austral e Central, promovendo investimentos para a produção, transporte e distribuição de energia eléctrica.
2. Priorizar a integração dos sistemas da rede eléctrica nacional e a sua interligação com os sistemas eléctricos da África Austral;
3. Rever e ajustar, periodicamente, as políticas e medidas do sector de energia, criando deste modo, uma base sólida para o seu desenvolvimento;
4. Consagrar na Lei Constitucional e noutros diplomas, as linhas orientadoras da política energética de Angola e conformá-las com a Política Energética Nacional e o Plano Energético Nacional;
5. Assegurar uma maior articulação entre a legislação referente à protecção do ambiente, defesa do consumidor, ordenamento do território com os planos de desenvolvimento nacional e regional;
6. Criar e fomentar o fundo de pesquisa energética com vista ao desenvolvimento sustentado do sector; tornando-o mais competitivo de modo a promover o desenvolvimento de outras áreas industriais afins;
7. Incentivar as Universidades Angolanas e os centros de pesquisa científica, a desenvolver de forma concertada, estudos para se encontrarem as melhores soluções nacionais para o fornecimento da energia, necessária e a custos acessíveis a toda a população;
8. Prover o fornecimento de electricidade a pequenos assentamentos humanos mais

- isolados, através do recurso a fontes alternativas de energia eólica, solar, biogás ou outras mais convenientes ao local;
9. Aplicar um sistema de incentivos à utilização de energias renováveis e/ou ao estabelecimento de quotas de produção com vista à criação de condições concorrenciais para o arranque de projectos de utilização de energias renováveis;
  10. Reconstruir e ampliar a rede hidrométrica nacional, bem como promover a elaboração do atlas do potencial aproveitamento de energia eólica e solar do País;
  11. Considerar uma visão de planeamento traduzida em políticas públicas, que preconize acções desenvolvimento sustentável, conservação, preservação do ambiente e a conjugação entre planeamento económico e ordenamento territorial e urbano;
  12. Assegurar que na concepção, reabilitação ou requalificação de novas cidades se racionalize o uso da energia através da implantação, estruturação, planeamento de transporte, gestão dos aspectos ligados ao conforto térmico, aplicação durável dos materiais e também do uso de fontes renováveis de energia;
  13. Considerar a sustentabilidade como uma estratégia para a eficiência energética, tendo em conta os princípios da redução, captação e geração de energia;
  14. Inserir a utilização do Gás Natural como combustível primário em projectos de desenvolvimento sustentado que cuidem principalmente da prevenção de emissão de gases causadores do efeito estufa;
  15. Reflectir sobre o desenvolvimento de fontes alternativas de energia que visem a sustentabilidade dos projectos socio-económicos para o desenvolvimento de Angola, pelo facto do petróleo ser uma fonte de energia limitada e finita;
  16. Estabelecer parcerias estratégicas entre as empresas estrangeiras e angolanas no sentido de garantir a formação e desenvolvimento dos recursos humanos, a transferência de tecnologias e do conhecimento para o desenvolvimento do empresariado nacional no sector energético;
  17. Capitalizar ao máximo a utilização da energia nuclear para fins pacíficos, tais

como: saúde, indústria, agricultura, ambiente;

18. Definir políticas para a actualização, inventariação das ocorrências minerais, recuperação e enquadramento dos acervos geológicos, de modo a definir o seu valor comercial e estratégico com vista a sustentar os objectivos e estratégias geo-políticas que se enquadrem no desenvolvimento da Nação Angolana e na salvaguarda das gerações futuras.

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

## **VISÃO DO 3º CONSELHO CONSULTIVO ALARGADO DO MINEA SOBRE O PROCESSO DE REFORMAS DO SECTOR**

**Tony Ramos**

**Director do Projecto Reorganização dos órgãos Centrais**

Realizou-se, de 27 a 29 de Junho de 2007, na Cidade de Benguela, o 3º Conselho Consultivo alargado do Ministério da Energia e Águas (MINEA) que foi presidido pelo titular da pasta, Sua Excelência Eng.º José Maria Botelho de Vasconcelos.

O evento que, no acto de abertura, contou com a presença de Sua Excelência Dr. Dumilde das Chagas Rangel, Governador da Província de Benguela que proferiu o discurso de boas vindas, analisou e discutiu elementos ligados ao desenvolvimento do Sector.

Em resumo, uma síntese dos assuntos abordados:

1. Como equacionar os grandes desafios que o país enfrenta? Foi de facto a questão de maior interesse. O outro assunto de destaque na abordagem teve a ver com as possíveis novas oportunidades de financiamento dos projectos do Sector, que inclui a participação do sector privado;

2. A gestão dos recursos humanos como uma ferramenta fundamental foi também analisada;
3. O Sector de Energia e Águas e a sua relação com o poder local, no que se refere a descentralização e desconcentração.

Para além dos cinco temas escolhidos para as abordagens, o encontro abordou também o papel das empresas e o processo de reformas do Sector, tendo para o efeito recomendado o seguinte:

- ✚ Encorajar o processo de reforma do Sector em curso e fazer um acompanhamento sistemático junto do órgão competente do Governo, com vista a aprovação do Plano Director da Reforma do Sector Eléctrico;
- ✚ Reforçar a estratégia de desenvolvimento dos recursos humanos de modo a tornar bem sucedido o Processo de Reforma do Sector;
- ✚ Revitalizar e actualizar a estratégia que suportou a construção de ONGA ZANGA de um campus experimental de desenvolvimento e aplicação de novas e renováveis fontes de energia através de um programa a ser executado pelo Departamento de Desenvolvimento Energético da DNA, sem prejuízo de outras utilidades que o Sector lhe possa dar;
- ✚ Intervenção no processo de redimensionamento e privatização da ENCEL de modo a concluir o processo;
- ✚ Dotar o núcleo de águas subterrâneas de um estatuto jurídico que permita a sua conversão num instrumento de apoio ao programa "Água para Todos";
- ✚ Criar capacidade para que as empresas nacionais possam ter uma participação crescente nas empreitadas do Sector, estabelecendo mecanismos de identificação de empreitadas e sub empreitadas que lhes possam ser exclusivamente adjudicadas;
- ✚ O Sector deverá estudar e fomentar mecanismos com vista a optimização das propostas de parcerias com o sector privado;
- ✚ Necessidade da existência de uma organização sócio profissional mais

interventiva e controladora da actividade dos diversos operadores do Mercado;

- ✚ O processo de contratação dos grandes projectos deve incluir a transferência de tecnologia;
- ✚ Avaliar a possibilidade de criação de uma empresa pública ou privada para a distribuição de electricidade a nível da província de Benguela, a pedido de Sua Excelência Governador da Província de Benguela;
- ✚ A luz da legislação actual acelerar o processo de constituição de estruturas empresariais para a gestão do serviço, a nível municipal.

Para a dinamização e acompanhamento das recomendações e conclusões do referido evento, foi criada o Grupo de Trabalho para o efeito.

## **ELEMENTOS IMPORTANTES NA GESTÃO FINANCEIRA**

**Euclides de Brito**

**Director do Projecto Gestão da Mudança**

São vários os tratamentos que se podem e devem dar à vasta informação financeira existente nas empresas, por mais pequenas que sejam. Por isso, decidimos abordar alguns elementos que achamos ser importantes na análise e gestão financeira.

### **Indicadores ou rácios**

São muitos os rácios que se podem e devem calcular para analisar o andamento normal de uma empresa. A sua importância e interpretação vão depender do sector de actividade. Podem ser divididos em indicadores de exploração e indicadores propriamente financeiros. Além disso, há aqueles que precisam de ser elaborados e analisados com periodicidade, ou seja, todos os meses tais como o *cash flow* bruto, o fundo de maneoio, a rentabilidade das vendas, os prazos médios de recebimentos e de pagamentos, a rotação de existências e aqueles que podem ser calculados duas ou três vezes por ano tais como os capitais permanentes, a solvabilidade, as rendibilidades financeiras e económica, os

graus de autonomia e de dependência e os vários tipos de liquidez.

### Análise de CASH FLOW

Consiste no estudo pormenorizado das entradas e saídas de dinheiro. De uma forma muito simplificada poder-se-á dizer que se trata de uma análise na vertente de tesouraria e define a capacidade de a empresa fazer face aos seus compromissos a curto prazo.

### Contas de Exploração

São as várias contas presentes na demonstração de resultados e indicam como é determinado o lucro da empresa a cada instante. Faz sentido desagregar estas rubricas e estudar a sua evolução histórica.

### Análise comprovativa com o orçamento

É necessário confrontar com frequência os valores reais da actividade com o que foi orçamentado ou previsto, e sempre que houver desvios, tornar medidas correctivas com a máxima urgência.

### Contabilidade Analítica

É essencial se existirem várias áreas de negócio ou zonas geográficas. Trata-se de desagregar os valores por centros de proveito e de custo, de forma a entender não só como se distribuem as receitas, mas também os custos, sendo necessário afectar uma parte dos custos gerais de exploração a cada centro de negócio. A contabilidade geral, que dá uma visão global das contas, não espelha e pode até esconder as situações específicas das várias áreas de negócio.

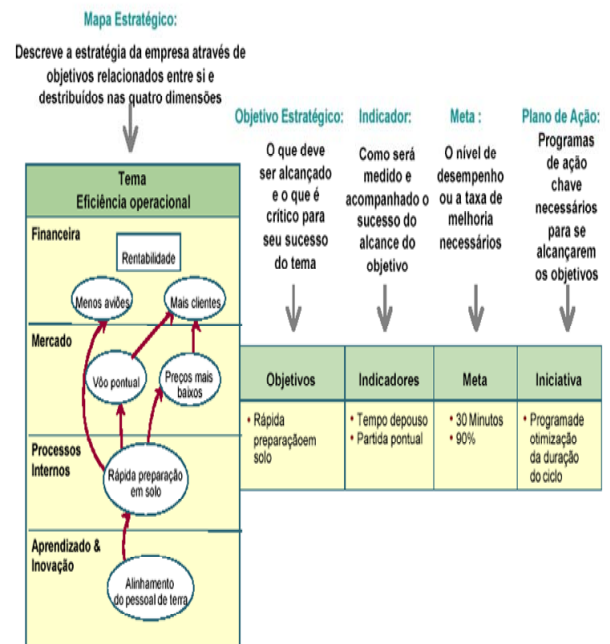
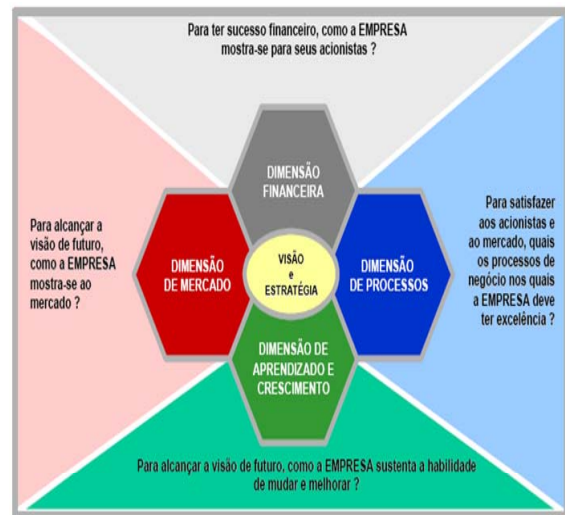
### Tableaux de bord

Não são mais do que uma série de indicadores de gestão, aqueles que são apropriados a cada empresa em concreto, muito orientados para os elementos contabilístico-financeiros. Permitem, facilmente detectar algum problema, detectar os pontos críticos. Um exemplo, entre muitos:

Como se decompõe a conta "Fornecimentos e Serviços" externos? E Como estão a evoluir as suas rubricas? Estes elementos que nem sempre são conhecidos, facilitam bastante a gestão corrente.

### Balanced Score Cards

Uma técnica de gestão recente, mais elaborada. Pretende combinar os elementos contabilístico-financeiros presentes no tableaux de bord e a análise financeira com outras três prespectivas, mais abrangente: os clientes e mercados, os processos e a organização, aprendizagem e o crescimento dos recursos humanos.



## As contas fundamentais

### Balanço

É uma fotografia da empresa num determinado momento, no fim ano ou exercício económico. Divide-se em duas partes de valor idêntico:

- ✚ **Aplicação de fundos ou activo - Activo fixo** que são activos de liquidez reduzida, dificilmente transformáveis em liquidez a curto prazo. **Activos circulantes** ou seja os activos de elevada liquidez, transformáveis em liquidez em menos de um ano.
- ✚ **Origem de Fundos - Capital próprio** que inclui o **capital social** que são fundos colocados permanentemente à disposição da empresa pelos seus proprietários, as **Reservas e Resultados, Passivo**, ou o que é devido a terceiros, Exigível a médio e longo prazo, que têm haver com as responsabilidades pagáveis de um ano, assim como a Exigível a curto prazo, tem haver com as responsabilidades pagáveis a menos de um ano.

### Demonstração de Resultados

Corresponde à exposição da evolução da empresa durante um determinado período, um ano ou exercício económico. Tal com o balanço, divide-se em duas partes de valor idêntico.

- ✚ **Custos - Custos operacionais** são aqueles ligados à actividade normal da empresa. **Custos Financeiros** - são os decorrentes das operações financeiras. Os **Custos extraordinários** - são custos não ligados a actividade normal da empresa. Por último, os **Resultados Líquidos representam a diferença entre total de custos e total de proveitos no ano em análise;**
- ✚ **Proveitos** - existem **proveitos operacionais** que estão ligados à actividade normal da empresa, os **proveitos financeiros** decorrentes das operações financeiras e os **proveitos extraordinários** que não estão ligados à actividade normal da empresa.

## Agradecimentos

A UPRI, vem registado com agrado contribuições ao processo de reestruturação interna prestada por alguns trabalhadores, destacando a do Senhor Francisco Júnior Nunes, por ter apresentado alguns assuntos relacionados com a reestruturação da função Recursos Humanos. A ele, os nossos agradecimentos.

## AS GRANDES EFEMÉRIDES EM AGOSTO

Por Carlos Domingos  
Secretário da UPRI

Os primeiros colonos portugueses chegaram a Moçâmedes, actual Namíbe, em Agosto de 1849, vindos do Brasil.

Em 1789, a Assembleia Constituinte aprovou a Declaração dos Direitos do Homem.

Já em Agosto de 1914, a França, a Bélgica e a Grã-bretanha declaram guerra à Alemanha, dando início a 1ª Guerra Mundial;

A Malásia tornou-se independente em 1957 e em 1960 foi a vez do Níger. Em Agosto de 1960 o Benin conquistou a sua independência.

Em 1963, os Estados Unidos da América, a Grã-Bretanha e a URSS assinaram um tratado a proibir as experiências nucleares na atmosfera, no espaço e sob à água.

Em 1976 foi criado o exercito Angolano, as FAPLA. Um ano depois, no mesmo mês, foi fundado o clube militar 1º de Agosto.

O "Enola Gay" lança a 1ª bomba atómica num conflito, no ano de 1945, sobre a cidade de Hiroshima, no Japão, no decorrer da 2ª guerra mundial. Em 1945, os EUA, lançaram a 2ª bomba atómica ("fat man") da história, desta sobre a cidade de Nagasaki (Japão).

Em 2007 começou a 20ª edição do Afrobasket em Angola. O país organizou a edição e venceu.