



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

A MUDANÇA

Boletim Informativo da UPRI

Nº9 - Fevereiro de 2008

UNIDADE DE IMPLEMENTAÇÃO DO PROCESSO DE REESTRUTURAÇÃO INTERNA (UPRI)

Sumário

Nota introdutória	1
Leadership consultor seleccionado	1
projecto de Separação de contas	
Encontro de Quadros 2007	2
Rosita Santos, mulher de mérito	4
Os Trabalhadores e a mudança	5
II Seminário da Reforma	6
A Reorganização da função RH	8
Redução de Custos	10

PROJECTO DE SEPARAÇÃO DE CONTAS - LEADERSHIP BUSINESS CONSULTING, empresa escolhida para trabalhar com a ENE-E.P.

Euclides de Brito

Director do Projecto Gestão da Mudança

Após um criterioso processo de avaliação de propostas para a selecção do consultor que irá trabalhar com a ENE-E.P. no processo de Separação de Contas, sob recomendação do Comité de Avaliação de Propostas criado pelo Senhor Presidente e Director Geral da ENE-E.P. Eng.º Eduardo Gomes Nelumba, o Conselho de Administração deliberou e decidiu na selecção da empresa LEADERSHIP BUSINESS CONSULTING.

Esta empresa que está associada a UHY, já efectuou trabalhos em empresas do sector eléctrico, nomeadamente: a EDM Electricidade de Moçambique, EDP Energias de Portugal e Electricidade dos Açores na realização de auditoria das contas e redução dos custos de exploração.

O Consórcio Leadership e UHY tem vasta experiencia de acordo com curriculum apresentado, em estudos de modelos de regulação, adequação de modelos de custeio, reorganização e elaboração de relatórios e contas e auditoria.

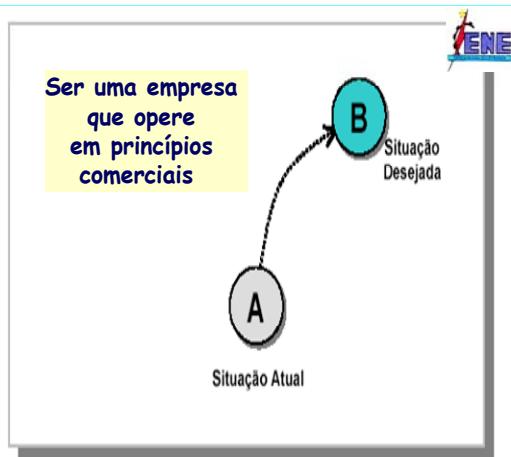
Os objectivos e enfoque do projecto são os seguintes:

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.

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



Teremos uma primeira fase de estudos, análise e conceptualização, que durará nove meses, onde se irá proceder a um diagnóstico sobre a actual situação da empresa, elaboração da proposta de uma nova estrutura e modelo organizacional, um sistema financeiro e de contabilidade adequados à nova estrutura com clara separação de contas, assim como a aprovação das propostas e recomendações ao nível do Conselho de Administração da empresa.

Logo após o processo de decisão e aprovação do Plano de Acção para a fase II, da implementação, o consultor continuará a assessorar e assistir a empresa, período que se estende a doze meses.

No âmbito deste projecto, elaboraremos um Portal Colaborativo do projecto com o objectivo de promover a comunicação e um grande envolvimento dos trabalhadores. Serão também realizados vários Workshops a todos os níveis na empresa.



ENCONTRO DE QUADROS DA ENE-E.P. 2007 - CIDADE DO HUAMBO

Euclides de Brito
Director do Projecto Gestão da Mudança

O Encontro de Quadros de 2007 realizado na cidade do Huambo em Novembro de 2008 ficou marcado pela sua organização. Podemos com certeza aqui dizer, que se dê mérito a quem tem. **PARABÉNS HUAMBO PELA EXCELENTE ORGANIZAÇÃO!**

Conclusões e recomendações do encontro de quadros de 2007

1. Efectivação do processo de mudança, sob liderança e envolvimento total do Conselho de Administração e dos trabalhadores, que são o alicerce da própria mudança, face ao processo de reestruturação do Sector Eléctrico;

2. Que a mudança sirva para a melhoria dos processos, rotinas e organização com a finalidade de melhorar a qualidade dos serviços;
3. A necessidade de definição do posicionamento da ENE, relativamente ao processo de reestruturação do Sector Eléctrico Nacional, visando garantir o cumprimento do seu objecto social;
4. 4. Divulgação do Processo de mudança através do Boletim de Informação, fazendo recurso a uma linguagem mais acessível e sempre que possível a aspectos ilustrativos, que permitam a compreensão e apreensão da mensagem, uma vez que a mudança é irreversível;
5. Necessidade de auscultação dos trabalhadores para a tomada de decisão em relação ao processo de mudança sempre que se tornar necessário;
6. Necessidade de fomento da formação académica e profissional tornando-a extensiva a todos os trabalhadores, com vista a melhoria do seu desempenho, incluindo a formação em informática, face os desafios que as novas tecnologias apresentam;
7. Pugar pela motivação dos trabalhadores, visando o mais alto desempenho nas actividades;
8. Necessidade da disponibilização dos meios informáticos, de modo a darmos celeridade ao desenvolvimento dos trabalhos;
9. Necessidade de levantamento dos programas informáticos existentes para avaliar a possibilidade da sua integração e uniformização;
10. A realização de encontros periódicos, entre representantes sindicais e responsáveis da empresa, com intuito de melhor solucionar as inquietações dos trabalhadores;
11. A necessidade de apresentação de balancetes trimestrais para uma informação mais fiável da situação contabilística e financeira da empresa;
12. A semelhança de algumas Unidades, tornar extensivo o processo de terciarização de alguns serviços para redução de custos;
13. Incentivar a todos os responsáveis das Unidades e não só, no sentido de instruírem os seus subordinados e em conjunto desempenharem as suas actividades com celeridade e zelo, de modo a cumprirem com os prazos estipulados para facilitar a execução e o cumprimento do Orçamento da empresa;
14. Necessidade de encontros periódicos entre trabalhadores e Chefes directos para abordagem de questões estratégicas;
15. A necessidade de melhorar de forma progressiva os mecanismos de cobrança nas diferentes unidades de produção da empresa, na perspectiva de arrecadação de mais receitas de formas a melhorar a gestão da empresa e as condições sociais dos trabalhadores;
16. Necessidade de avaliar, com celeridade, a potência instalada e controlada, obrigando o pagamento das diferenças operadas pelo cliente em função do aumento do consumo real de energia eléctrica;
17. A necessidade de melhorar o sistema de distribuição de energia eléctrica tornando-a acessível as zonas mais carentes, divulgando medidas para que a população faça o consumo de energia eléctrica por via de acesso legal.

FOTOGRAFIAS DA VISITA AO BAILUNDO



Grande saudação da população a delegação da ENE-E.P.



Administrador Marinho e Director José Aurélio no Bailundo



Director Reis Esteves e o Rei Ekuikui IV

ROSITA SANTOS, UMA MULHER DE MÉRITO

Euclides de Brito

Director do Projecto Gestão da Mudança

São poucas as palavras para descrevermos a valentia, inteligência, espírito de liderança, tranquilidade e entrega no que tivemos a oportunidade de ver e ouvir no Huambo. Alguns murmuravam baixinho onde estava escondido este talento.



Dona Rosita como é por nós carinhosamente tratada, mostrou a todos que o tempo é de mudanças, recordo-me aqui das célebres palavras *"time has come for change"* de Barack Obama, Senador por Illinois, candidato afro-americano a candidatura democrática nos Estados Unidos.

Recordo-me aqui de mulheres de mérito como Albina Assis, Maria do Carmo de Nascimento, Ana Dias Lourenço, que têm sabido manter-se firme e em lugares de destaque, com sabedoria, firmeza e postura de liderança.

Na sua poesia Dona Rosita, referiu-se aos electrões, a força de uma equipa que no quotidiano com os electrões revoluciona a vida de multidões, apesar dos problemas e constrangimentos. **OBRIGADO PELO BOM MOMENTO!**

POESIA DE ROSITA DOS SANTOS NO ENCONTRO DE QUADROS 2007

Mais que povo?
Que povo é este!
Este é o povo que fala de electricidade.

Mais que gente?
Que gente é esta!
Esta é a gente que planifica e estuda
electricidade.

Mais que multidão?
Que multidão é esta!
Esta é a multidão que produz e transporta a
energia eléctrica.

Mais que Grupo?
Que grupo é este!
Este é o grupo que distribui e comercializa
energia eléctrica.

Mais que elenco?
Que elenco é este!
Este é o elenco que batalha, trabalha, luta
para transportar a energia eléctrica até aos
locais longínquos do país.

OS TRABALHADORES E A MUDANÇA

Vinício Júnior, Director do Projecto Reestruturação da Função Recursos Humanos

Muitos são os trabalhadores que nos últimos dias nos têm contactado para abordar questões relacionadas ao processo de reforma em curso. É importante salientar que o interesse dos mesmos volta-se para a urgente implementação, pois pretendem ter informações sobre as fases do processo e quando passarão a usufruir de benefícios resultantes do processo de reestruturação.

Como se pode depreender venceu-se a primeira e mais importante etapa do processo, causada por receios, dúvidas e incertezas, porquanto a mudança de qualquer processo por mais lindo ou eficiente que seja, no campo individual ou organizacional só começa de facto, quando os trabalhadores da empresa sentem necessidade de mudar. Por outro lado,

a mudança de mentalidade e comportamento passa a ser a base obrigatória para a nova adaptação ao novo modelo ou figurino desenhado. Neste âmbito destaco o importante papel de sensibilização e divulgação do projecto levado a cabo pela UPRI nas várias unidades da ENE com o objectivo de envolver os trabalhadores uma vez que todos deverão conhecer claramente, a visão e missão da empresa, que passos deverão ser empreendidos para atingir o objectivo preconizado e principalmente, qual a contribuição que a empresa espera de cada um de nós.



Valiosas contribuições e sugestões têm sido prestadas pelos trabalhadores algumas muito importantes para um processo desta envergadura, cuja complexidade exige cada vez mais a participação de todos, sobretudo, nas reflexões mais sérias das fases por que passará o processo, e na criação de premissas para que as etapas sejam vencidas sem sobressaltos. O surgimento do Boletim a MUDANÇA representou também uma mais valia porque através do mesmo, têm sido publicadas matérias e informações referentes ao processo de mudança na empresa, facilitando deste modo, a compreensão dos trabalhadores, sobre os propósitos da mudança.

O comprometimento do Conselho de Administração da empresa e o envolvimento de todos com o processo passou a ser então a pedra de toque, que trouxe novo dinamismo e certeza da irreversibilidade do processo, aumentando cada vez mais as expectativas

dum futuro melhor, porque com a mudança, assistir-se-á ao crescimento da nossa organização em todos os domínios.

"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

II SEMINÁRIO DO PROCESSO DE IMPLEMENTAÇÃO DA REFORMA DO SECTOR ELÉCTRICO

Tony Ramos

**Director do Projecto Reorganização dos
Órgãos Centrais**

Realizou-se, no Anfiteatro da EDEL, E.P., em Luanda, de 07 à 08 de Fevereiro de 2008, o IIº Seminário da Implementação do Processo de Reforma do Sector Eléctrico de Angola, um fórum que permitiu juntar os profissionais do Sector para que em conjunto fossem encontradas formas que assegurem uma reforma harmoniosa do Sector Eléctrico Angolano.

A participação da ENE, E.P. foi notória, na medida em que foram apresentados dois temas importantes nomeadamente, o Papel da ENE, E.P. no processo da Reforma do Sector e o Plano Director de Reabilitação e expansão das infra-estruturas, pelos Eng.º Euclides de Brito e Joaquim Ventura, respectivamente.

O Iº Seminário realizado em Luanda, de 06 à 07 de Setembro de 2008 concluiu, na necessidade de se proceder a um planeamento

integrado o que permitirá o desenvolvimento sustentável do Sector Eléctrico Angolano que seja capaz de atender a crescente procura de electricidade e fornecer energia eléctrica de qualidade e fiabilidade aceitáveis as populações, estimular a utilização de outras fontes de energia renováveis, promover o uso eficiente da energia e preservar o ambiente.

Na sequência das conclusões anteriores, vários temas foram apresentados neste IIº Seminário nomeadamente, a Política Energética Nacional (PEN), os Instrumentos de Regulação do Sector Eléctrico, o Conselho de Formação e Desenvolvimento Profissional, a Revisão da Lei Geral de Electricidade, a Estrutura de Governação do Sector Eléctrico e as Experiências Internacionais na Reestruturação de Sectores Eléctricos.

Relativamente ao processo de reestruturação da ENE-E.P., o prelector, Eng.º Euclides de Brito, caracterizou a actual situação da Empresa, com a reduzida capacidade técnica e de gestão, com tendência a melhorar a sua situação financeira que enfrenta barreiras tais como a tarifa que não reflecte custos efectivos, os elevados custos devido as ineficiências, os elevados encargos com o pessoal, as elevadas perdas técnicas e não técnicas, os sistemas eléctricos por interligar e o reduzido quadro de pessoal qualificado, apresentou medidas e estratégias para a saída da crise, cuja matéria está contida no documento sobre "Estratégia de Desenvolvimento do Sector Eléctrico" publicado em 2002, passando da situação actual para a situação desejada onde a empresa começará a operar em princípios comerciais, falou sobre o papel da ENE, E.P. perante os novos desafios, que reside na reabilitação e expansão do sistema eléctrico nacional, na expansão da electrificação do país, no restabelecimento da qualidade e fiabilidade no fornecimento de energia eléctrica, na viabilização das suas operações e na mobilização de fontes alternativas de financiamento.

O prelector, debruçou-se sobre a reestruturação do negócio da empresa, cujos passos importantes foram dados nomeadamente, a criação da UPRI e as respectivas condições de trabalho, o desenvolvimento do Plano de Acção para o

Processo de Reestruturação da Empresa, o desenvolvimento dos Termos de Referência para o projecto de Separação de Contas, o lançamento do concurso público para a selecção de um Consultor para o projecto de Separação de Contas, a realização de Seminários de Gestão Interna com o objectivo de transmitir aos trabalhadores da Empresa as bases gerais do processo, a produção do boletim "A Mudança" e a realização de visitas de intercâmbios à empresas congéneres.

Apresentou o novo posicionamento da ENE, E.P. no processo de reforma, realçando a nova Visão, Missão e os novos Valores Empresariais, a necessidade da ENE, E.P. manter-se na produção e transporte, retirando-se da distribuição à médio-longo prazo, a necessidade da existência de um regulador credível e isento para viabilizar o processo do mercado, garantindo critérios de elegibilidades que têm a ver com a não discriminação e o acesso livre, com o estabelecimento de protocolo de rede e regras do mercado. Referiu-se as experiencias internacionais e deu exemplos concretos de processos de reestruturação na Namíbia e Bolívia e apresentou as premissas fundamentais para a viabilização das operações da ENE, E.P.

Conclui, dizendo ser necessário definir claramente o modelo organizacional do sector, de modo a adequá-lo à realidade do país.

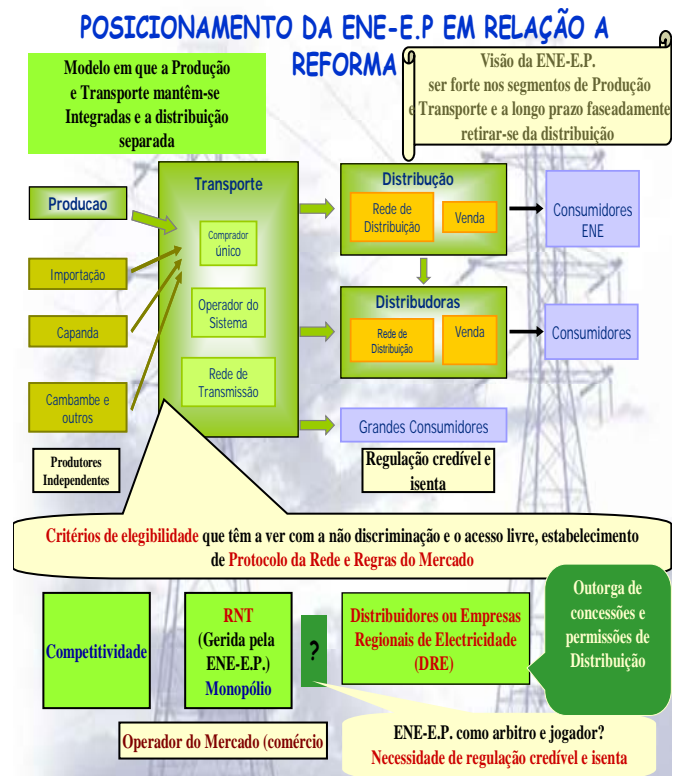
O referido Seminário foi aberto por Sua Excelência, Ministro da Energia e Água, Eng.º José Maria Botelho de Vasconcelos que na sua alocução falou do papel do IRSE (Instituto Regulador do Sector Eléctrico) na definição da tarifa que deverá ter em conta as perdas e da abertura à curto prazo de um curso de pós graduação em Direito Energético na UAN (Universidade Agostinho Neto).

O NOVO POSICIONAMENTO DA ENE-E.P.

Euclides de Brito
Director do Projecto Gestão da Mudança

A ENE-E.P. aproveitou o evento para tecer algumas considerações sobre o seu posicionamento no Seminário do Sector Eléctrico realizado recentemente, tendo

referido a intenção de se manter forte no segmento de produção e transporte.



Das deliberações sobre o posicionamento da ENE-E.P. pode-se concluir no seguinte:

- ✚ A reestruturação da ENE deverá enquadrar-se numa estratégia de reforma mais abrangente do sector;
- ✚ Adoptar modelo isento de interferências;
- ✚ Adoptar modelo assente na desverticalização, tendo como base a separação de contas;
- ✚ A ENE deverá manter sua actividade na distribuição até que se melhore a qualidade e a fiabilidade no fornecimento de energia eléctrica e sua retirada de forma faseada sempre que se justifique;
- ✚ Quanto a Rede Nacional de Transporte (RNT), definir a concessão e avaliar a urgência de criação de uma empresa neutra;
- ✚ Para que isso se efective de forma eficiente e transparente é necessário que haja um Regulador forte, credível e independente.

Entretanto, a ENE-E.P. deixou claro que para que o processo de reformas tenha êxitos é

necessário que sejam criadas as condições de mercado para que as empresas do sector possam operar de acordo com os princípios comerciais, que se adoptem políticas de preços que garantam a curto/médio prazo a cobertura dos custos operacionais e a longo prazo, o auto financiamento.

A ENE-E.P. referiu-se igualmente a necessidade da revisão da política de atribuição de subsídios aos consumidores de electricidade (eliminação dos custos de ineficiência - no geral quem consome mais tem maiores benefícios da subvenção, tarifas baixas também provocam o esbanjamento e uso não racional da energia eléctrica), e a introdução do princípio de subsídição cruzada (liberta esforços do Governo).



Conclusão e materialização do Contrato Programa entre o Governo e empresa é uma actividade fundamental porque garantirá uma maior autonomia empresarial, maior responsabilização e melhor clarificação de objectivos da empresa.

É também importantíssimo que se crie um ambiente propício ao envolvimento do sector privado no desenvolvimento das infra-estruturas através do estabelecimento de parcerias.

A REORGANIZAÇÃO DA FUNÇÃO RECURSOS HUMANOS

Vinício Júnior

Director do Projecto Reestruturação da Função Recursos Humanos

Nas nossas apresentações sobre o processo de Separação de Contas temo-nos referido ao levantamento de competências e a descrição e

análise de funções, como tarefas prioritárias a reorganização da função Recursos Humanos. Dada a importância destes elementos, abordaremos a partir desta data e de forma abrangente este assunto.

Antes de tudo, precisamos de dizer o que significa reorganizar a função Recursos Humanos. De uma forma mais resumida, direi, reformar ou voltar a organizar o conjunto dos objectivos tarefas e responsabilidades próprias a gestão de pessoas numa organização.

Depois deste conceito, parece-me ser importante acrescentar que ao pretendermos dar corpo ou repensar nas tarefas e responsabilidades, deveremos necessariamente, analisar a actual situação ou seja o que existe na empresa neste domínio. Parece-me ser necessário começar pela análise e descrição de funções. Provavelmente muitos se interrogarão porquê descrever as funções quando cada trabalhador já sabe o que faz diariamente! Abro aqui um parêntesis para lembrar que a própria organização científica do trabalho é tão dinâmica que aprimora cada vez mais os métodos de gestão que leva a inovações sistemáticas e o que a alguns anos atrás era feito de determinada maneira, caiu em desuso.

Ainda assim, poderemos analisar a questão noutra perspectiva, a mais simples, pedindo então a qualquer trabalhador que descreva com exactidão as suas funções e a constatação será que as mesmas estão desajustadas ou incompletas.

É por esse motivo que a descrição de funções é um instrumento de gestão utilizado para atingir determinados objectivos e daí a importância colocada na definição dos objectivos, pois contêm informações relativas as tarefas, elementos, responsabilidades e deveres podendo de igual modo abarcar informações relativas às condições de trabalho, instrumentos e materiais utilizados, ferramentas, máquinas, as qualificações ou qualidades pessoais requeridas para aquela função.

Resumidamente se pode dizer que a descrição de funções pode efectuar-se de duas formas ou seja em termos de tarefas e de

comportamentos. Geralmente utiliza-se mais a voltada para a tarefa devido a grande variedade de comportamentos que um indivíduo efectivamente tem no desempenho de uma função. Compreendem necessariamente o enquadramento do posto de trabalho na estrutura da empresa, isto é, a sua natureza, o âmbito das suas actividades e a sua dependência hierárquica.

Passemos agora para a análise e qualificação de funções que são o conjunto de técnicas que têm como objectivo obter mediante observação, a informação necessária sobre as tarefas que compõem um trabalho específico e o que ela exige em termos de habilitações escolares, conhecimentos profissionais, experiência, aptidões mentais, físicas e sensoriais, responsabilidades e de forma complementar, avalia as funções para determinar o seu valor relativo e procede a sua hierarquização, numa dada estrutura organizacional ou seja a qualificação.

Para melhor clarificar a Análise de qualificação de funções, é preciso definir alguns conceitos mais utilizados, pois deste modo facilitará a compreensão e a necessidade da sua efectivação.

Posto de Trabalho é o conjunto de tarefas executadas por um indivíduo, num local determinado, com uma finalidade bem definida.

Função é um conjunto de tarefas idênticas executadas num ou em vários postos de trabalho, possuindo os mesmos elementos de trabalho e para as quais são necessárias a mesma formação, aptidões, responsabilidades, etc.

Profissão é a capacidade que o indivíduo possui e que lhe é oficialmente reconhecida para executar um conjunto bem definido de tarefas para as quais é necessário um certo nível e tipo de formação.

Devo enfatizar que a actividade que o trabalhador realmente exerce refere-se a função. Isto significa que a função desempenhada por um indivíduo pode não corresponder a sua profissão ou, o que é o mesmo, pode o indivíduo não exercer a sua profissão na organização onde trabalha.

Categoria Profissional é o grau ou nível de competência atribuído ao indivíduo que exerce uma determinada profissão.

Deste modo, por exemplo, se considerar a profissão de electricistas e se lhe atribuir a categoria de electricista de 1ª, admite-se que, atingiu um elevado grau de especialização e aperfeiçoamento dentro da sua profissão.

A análise de qualificação de funções, é tão importante, porque:

- ✚ Complementa o descritivo dos organogramas;
- ✚ Apoiar os estudos da estratégia organizacional;
- ✚ Define responsabilidades, poderes e deveres;
- ✚ Desenha as funções;
- ✚ Estabelece sistemas de carreiras profissionais;
- ✚ Apoiar programas de formação profissional;
- ✚ Apoiar o recrutamento, selecção e orientação profissional;
- ✚ Fundamenta a avaliação do desempenho;
- ✚ Efectua a estrutura ponderada de remunerações.

Resumidamente pode dizer-se que a análise e qualificação de funções, representa um valioso instrumento devido a sua consistência e as bases sólidas para solucionar problemas de organização geral da empresa, para diagnosticar os problemas de estrutura, de atribuições ou de comunicação, garante a autoridade, incentiva a iniciativa e favorece a coordenação permitindo uma melhor gestão de quadros e contribui para a solução de problemas de organização.

Passemos agora a outro elemento fundamental da abordagem que se prende com a necessidade de levantamento de competências.

Vale antes de mais dizer que as competências são um conjunto de conhecimentos, a formação escolar, os conhecimentos adicionais requeridos, que englobam habilidades e experiência adquiridas, as características pessoais, atitudes, postura, as acções integradas e utilizadas pela pessoa, para a realização de determinados objectivos e

metas da organização. As competências podem ser definidas de forma conjunta para uma organização, mas estabelecem-se geralmente em bases individuais, ou para um determinado perfil do trabalhador, alinham-se por norma a missão, visão e objectivos estratégicos da organização e servem para guiar os trabalhadores em direcção ao alcance da sua missão e da sua área de trabalho. Existem dois factores fundamentais para a identificação de competências, que são:

- ✚ O levantamento das habilidades necessárias para desempenhar uma função;
- ✚ Informação sobre tarefas bem sucedidas, isto é, critérios e características que possam contribuir para a boa performance no trabalho;
- ✚ A relação destas competências permitem delinear o perfil do trabalhador desejado para a execução de um processo, cujas características por sua vez devem estar associadas as atribuições pertencentes a alguns cargos. Este vínculo, deve ser estabelecido a partir da observação da relação de cargos existentes e do seu correspondente conjunto de atribuições.

De uma maneira mais geral, hoje o desenvolvimento dos profissionais considera-se uma acção estratégica para as organizações e varias são as alternativas adoptadas pelas empresas para que os profissionais aprimorem ou adquiram novas competências, sejam elas técnicas ou comportamentais, nomeadamente visão estratégica com foco em resultados, liderança na gestão de pessoas, senso na urgência de tomada de decisões, solução de problemas, visão de custos, foco no cliente, planeamento e execução etc.

**Electricidade um factor
estratégico de desenvolvimento**

REDUÇÃO DE CUSTOS

Mário Santos

Director do Projecto de Separação de Contas

Daremos início, a partir do presente número do Boletim a Mudança, a abordagem de alguns aspectos considerados essenciais para o próximo estágio de desenvolvimento da Empresa, estágio esse que resultará do processo de reestruturação em curso.

Como tem sido amplamente referenciado nos diversos documentos relacionados com esse processo, são considerados fundamentais os seguintes objectivos estratégicos:

1. Reorganizar e adequar a Empresa para novos desafios;
2. Reabilitar e expandir as infra-estruturas;
3. Melhorar os serviços de comercialização e marketing;
4. Criar uma nova cultura empresarial virada ao aumento da eficiência, produtividade, *redução de custos*, espírito de equipa, motivação, satisfação e dedicação,
5. Reorganizar a função Recursos Humanos;
6. Garantir a sustentabilidade económica e financeira da Empresa;

Para este trabalho em concreto, trataremos de analisar o objectivo estratégico plasmado no ponto 4 e, mais especificamente, o elemento redução de custos.

No decurso da sua vida as empresas vivem momentos de estabilidade e momentos de crise. Os momentos de estabilidade caracterizam-se por altos níveis de rentabilidade, equilíbrio financeiro e vantagem competitiva. Inversamente, os períodos de crise são caracterizados pela existência de uma estrutura financeira desequilibrada, insuficiente liquidez e rentabilidade e fraco desempenho no mercado.

A situação da ENE, pelas mais diferentes razões, enquadra-se nas características dos períodos de crise. Felizmente e ciente dessa realidade a empresa enveredou por um

processo de reestruturação, tendo em vista ultrapassar esse mau momento.

Para maior crescimento e desenvolvimento ou para a reversão da situação de instabilidade, as empresas, para além de outras soluções, implementam programas de redução de custos, consubstanciados em duas formas: a forma espontânea e a forma compulsiva.

A redução de custos espontânea é implantada antes de qualquer sinal de crise atingir a empresa. Ela visa manter ou conseguir uma vantagem competitiva no mercado. Os seus efeitos são, no essencial, tipicamente de expansão e, normalmente não é lesiva aos interesses dos colaboradores. Já a redução de custos compulsiva se implementa para responder a uma crise já evidente na empresa. As suas características são opostas as características da redução espontânea, uma vez que a mesma se estabelece em resposta a uma crise financeira e o seu objectivo é a sobrevivência da empresa. Baseia-se essencialmente no corte de custos e uma vez que áreas vitais para gerar receitas podem ser atingidas, a eficácia dessa forma de redução de custos é incerta.

Alguns especialistas defendem a tese de que uma empresa pode conseguir vantagem competitiva sustentável por meio de custos ou por meio de diferenciação. De qualquer modo é ponto assente que, mesmo quando a opção da empresa é pela diferenciação, os custos não podem ser esquecidos, sob pena de, se tal ocorrer, resultados menos bons poderem surgir no futuro.

No nosso caso e considerando o pressuposto de que, fruto da reorganização da Empresa, Unidades de Negócio e de Apoio irão surgir e ligado a esse surgimento a necessidade de obtenção de preços competitivos (lembramos de que o elemento visão da empresa define como meta consolidar e liderar o mercado eléctrico nacional e tornar a empresa numa das mais competitivas a nível regional) faz-se absolutamente necessário observar a cultura da gestão e controlo dos custos.

Partindo do princípio de que a empresa ganhará consciência da importância de ter competitividade nos custos, como se deverá atingir essa meta? Este é um dos grandes

desafios estratégicos para qualquer organização, e, obviamente, para a nossa Empresa. E é sobretudo uma missão maior para os seus gestores do topo e para os futuros responsáveis das Unidades de Negócio e de Apoio.

Várias podem ser as vias para a obtenção de competitividade em custos. Determinadas acções estão, entretanto, sempre presentes em todo o processo de redução de custos. As principais são:

Optimização da qualidade em todos os processos da empresa

A qualidade óptima é aquela que atende às expectativas dos clientes ao menor custo. É um conceito bastante diferente de qualidade ao custo mínimo ou qualidade máxima a qualquer custo. Abrange pessoas, processos, produtos e serviços.

Custo total

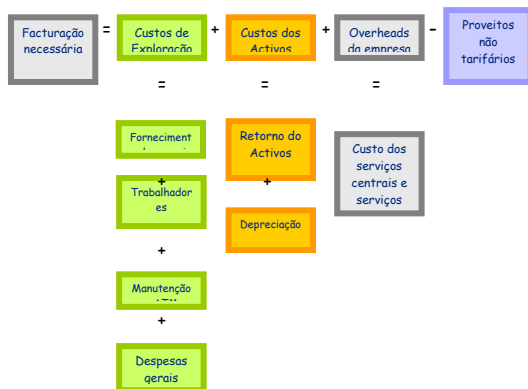
Devido a inter-relação entre os vários tipos de custo de uma empresa, a meta a ser atingida, depois de atendidas determinadas restrições, deverá ser a minimização do custo total. Nalgumas situações fica clara a razão deste procedimento. Por exemplo, quando se projecta a instalação de um empreendimento industrial têm-se em conta, para além das variáveis qualitativas, os custos de logística, de pessoal, etc.

Naturalmente que a opção óptima será aquela que conduz ao menor custo total para a empresa. Noutros casos, entretanto, o custo total pode não ter sido devidamente dimensionado. Por exemplo, devido a dificuldades financeiras, uma empresa pode optar pela aquisição de um equipamento mais barato, sem considerar a sua vida útil e os custos operacionais envolvidos. O custo final poderá, no entanto, ser bem mais elevado do que outra opção de investimento inicial maior.

Entendimento da relação custo, preço e receita

O custo influencia o preço de venda e este afecta o volume de vendas por meio da elasticidade-preço da procura. Consequentemente, a receita da empresa

também é afectada. Significa então que um processo de redução de custos mal dimensionado pode afectar aquilo que comumente se denomina receita marginal. O ponto óptimo de redução de custo seria aquele onde a receita marginal se mantém constante. Buscando um exemplo simples para um melhor entendimento da relação custo, preço e extensão ao volume de vendas aplicado ao nosso caso (tendo sempre presente o estabelecimento das Unidades de Negócio e das Unidades de Apoio), podemos fazer recurso à fórmula da facturação necessária, que nos diz que:



A somatória dos custos enumerados acima, resulta na definição do preço, neste caso o chamado preço de transferência, o qual retomado até a unidade de negócio Distribuição, proporcionará o preço final de venda de energia eléctrica.

Melhoria da qualidade de dados e das informações de custo

Esta acção exige ponderação e decisão no sentido de que se fazem necessárias medidas de rejeição de certos métodos tradicionais, ineficazes para o apuramento e análise de custos e capacidade para avaliar criticamente métodos novos e em expansão. Infelizmente na maioria das nossas empresas, os dados de custo são ainda apresentados numa base histórica, o que aumenta, no nosso caso, a pertinência da introdução da Contabilidade de custos e a consequente estruturação do sistema de informação de gestão.

Explorar toda a potencialidade da Análise de Valor

A análise de valor, apesar de o início dessa análise se reportar aos anos 30, ainda constitui uma grande ferramenta a ser utilizada na redução de custos. Ela está ligada ao processo de avaliação das empresas e a definição do seu valor. Existem várias técnicas de base para definir o valor de uma empresa. Contudo, modernamente a tendência é a de considerar que uma empresa vale pela expectativa que tem de gerar meios monetários no futuro. Mesmo quando aparentemente não está a ser utilizada num determinado processo de redução de custos, uma observação mais cuidadosa mostrará que a essência da análise de valor está por detrás da metodologia utilizada.

Por último, referir que das cinco acções citadas para a redução de custos, as três primeiras constituem essencialmente processos de optimização. A melhoria da qualidade de dados e de informações de custo destaca a importância de saber correctamente quanto custa e porque custa. A última indica o caminho mais eficaz para dimensionar os custos. De qualquer forma não existem acções completamente puras, uma vez que, na prática, o que acontece são formas híbridas resultantes da inter-relação entre elas.

