



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

# A MUDANÇA

## Boletim Informativo da UPRI

Nº13 - Agosto de 2008

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

#### Sumário

|  |   |
|--|---|
| Nota introdutória  | 1 |
| Discurso PCA Workshop sobre<br>Separação de Contas - Modelo<br>Contabilístico & Financeiro | 1 |
| Sínteses do Workshop Separação<br>de Contas  | 2 |
| Realização de Sessões de divulgação<br>dos modelos   | 4 |
| Papel dos Agentes da Mudança   | 4 |
| A mudança e os seus desafios   | 6 |
| Porque motivo os trabalhadores não<br>Gozam férias   | 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](mailto:proges.mudanca@hotmail.com).**

#### DISCURSO DO PCA, ENG.º EDUARDO GOMES NELUMBA NO WORKSHOP SOBRE O NOVO MODELO CONTABILÍSTICO E FINANCEIRO

Excelência Senhor Ministro de Energia e Águas

Excelência Senhor Vice Ministro de Energia e Águas

Senhor Presidente do Instituto Regulador do Sector Eléctrico (IRSE)

Senhores Presidentes dos Conselhos de Administração

Membros dos Conselhos de Administração

Senhores Directores Nacionais

Caros convidados

Caros colegas

São enormes os desafios no mercado energético. As necessidades energéticas têm vindo a crescer a um ritmo acelerado. O mercado caminha para a plena regulação e maior liberalização ao nível de produção e distribuição. Os clientes vão-se tornando cada vez mais exigentes em relação à qualidade e fiabilidade no fornecimento de energia eléctrica.

Para dar resposta aos novos desafios do mercado, a empresa tem estado a empreender um pacote de reformas com o objectivo de ter uma estrutura ágil e capacitada, melhorar os níveis internos de eficácia e de produtividade, implementar práticas de gestão cada vez mais orientadas por objectivos estratégicos e garantir a estabilidade financeira.

Excelências,

O processo de Separação de Contas tem implicações profundas ao nível contabilístico - financeiro, estando em curso a definição do novo modelo.

O diagnóstico efectuado detectou um conjunto de constrangimentos no actual modelo, a necessitar de eventuais ajustamentos.

Uma gestão moderna e eficiente não se compadece com a existência de uma dispersão geográfica ao nível do processamento contabilístico ou a inexistência de um sistema de contabilidade analítica formal, com uma diminuta "accountability" das unidades face aos resultados obtidos.

Estudado que foi o modelo organizacional, oportunamente apresentado nesta assembleia, havia que conceptualizar o modelo financeiro da Separação de Contas.

Este assenta no pressuposto da criação de Unidades de Negócio, já identificadas (produção, transporte e distribuição e comercialização), numa lógica de centros de lucro, com Unidades de Suporte afectas (centro de custo).

Importa desde já destacar que este modelo só será possível de implementar com o empenho de toda a estrutura da ENE-EP., exigindo-se elevados níveis de rigor na produção da informação de gestão.

Como vectores fundamentais destacam-se:

- ✚ contabilidade geral credível e de qualidade, que traduza a verdadeira situação patrimonial da empresa;
- ✚ contabilidade analítica interligada com a geral e produtora de informação que

permita o rigoroso apuramento de resultados;

- ✚ sistema de orçamentação articulado e que receba informação da contabilidade geral e da contabilidade analítica, por forma a ser um efectivo instrumento de gestão.

Aspectos fundamentais para o sucesso deste processo são o reforço da formação dos nossos quadros, matéria em que a ENE-E.P. se tem empenhado nos tempos mais recentes e a existência de sistemas de informação adequados à efectiva implementação da mudança que se avizinha.

Este processo implica mudança de atitudes, de mentalidades. A nova estrutura exigirá aos seus responsáveis uma acrescida responsabilização pelas decisões tomadas.

A existência de manuais de procedimentos e regras bem definidas de controlo, contribuirão para aferir/avaliar o desempenho de cada responsável.

Excelências,

Gostaria de agradecer a todos os presentes pela participação e esperar uma discussão franca e aberta.

Muito obrigado

## **WORKSHOP SOBRE SEPARAÇÃO DE CONTAS - NOVO MODELO CONTABILÍSTICO E FINANCEIRO**

**José Nunes**  
**Consultor da UHY**

No âmbito do processo de separação de contas da ENE, foi apresentado no passado dia 8 de Agosto de 2008, o novo modelo contabilístico financeiro para a empresa, a implementar no início de 2009.

O Workshop decorreu no auditório da EDEL e contou com a presença de Sua Excelência o Presidente do Conselho de Administração da ENE, Eng.º Eduardo Nelumba, de sua

Excelência o Presidente do Instituto Regulador do Sector Eléctrico (IRSE), Eng.º Luís Filipe, Administradores, Directores Executivos, Directores Regionais, Directores das Direcções e Centros de Exploração, trabalhadores, consultores e parceiros chave do Sector Eléctrico.

A sessão abriu com um discurso do Sr. Presidente do IRSE, que abordou a reforma do sector e a importância que a reestruturação interna da ENE tem em todo esse processo.

De seguida o Sr. Presidente do Conselho de Administração, Eng.º Eduardo Nelumba, dirigiu-se à plateia, referindo a importância do processo de separação de contas e apelando ao envolvimento de todos os colaboradores.

Após estes discursos, seguiu-se a apresentação do modelo por parte dos consultores.

Esta apresentação contemplou duas vertentes fundamentais: na primeira destacou-se os principais aspectos obtidos no diagnóstico efectuado pela equipa de consultores; a segunda vertente abordou o modelo contabilístico e financeiro proposto.

Como principais aspectos a destacar relativamente ao diagnóstico, refiram-se:

- ✚ Contabilidade geral assente na análise das diversas unidades actuais (enfoque geográfico) - há um elevado número de intervenientes e grande descentralização geográfica na execução;
- ✚ Aplicações informáticas subutilizadas e estanques, com redes de suporte problemáticas;
- ✚ Utilização de ERP basicamente limitada à função contabilística;
- ✚ Programa de facturação não integra com ERP nem com outros Sistemas Informáticos;
- ✚ Inexistência de um sistema de contabilidade analítica formal;
- ✚ Pouca clareza na informação obtida da contabilidade geral sem atingir objectivos de analítica;
- ✚ Diminuta "accountability" das unidades face aos resultados obtidos;

- ✚ Sistemas de controlo interno essencialmente informais;
- ✚ Inexistência de manuais de procedimentos para as actividades críticas;
- ✚ Diminuta sistematização no cumprimento das regras estabelecidas e nos prazos;
- ✚ Estrutura de procedimentos e controlos pouco eficaz;
- ✚ Descentralização excessiva na gestão dos fluxos financeiros.
- ✚ Processo de orçamentação aquém das necessidades como instrumento de auxílio à gestão;
- ✚ Base da orçamentação desligada do registo contabilístico e limitada aos "cash-flows";
- ✚ Deficiente articulação do processo de orçamentação anual com o reporte da execução mensal; e
- ✚ Orçamentação direccionada para a prestação de contas sobre fluxos financeiros e não para o controlo de objectivos.

Face a este diagnóstico, os consultores, em estreita ligação com o Conselho de Administração e a UPRI, propuseram um novo modelo contabilístico financeiro que apresenta as seguintes características:

1. Encontra-se adequado ao modelo organizacional proposto, ou seja, a criação de três unidades de negócio e uma estrutura comum de suporte;
2. Respeito pela cadeia de valor do sector;
3. É um modelo integrado: contabilidade geral, contabilidade analítica, sistema de controlo interno e sistema de orçamentação;
4. Permitirá obter uma verdadeira separação de contas, seja ao nível da demonstração de resultados, seja ao nível do balanço de cada uma das áreas de negócio;
5. Permitirá um incremento da transparência na formação da estrutura de custos;
6. Centralização da contabilidade na Sede;
7. Criação de um fundo fixo de caixa, em detrimento do critério da retenção na fonte da receita;
8. Criação de manuais de procedimento de controlo interno para as áreas críticas, assegurando a credibilidade e a fiabilidade da informação produzida;

9. Criação de um modelo de orçamentação que permita uma efectiva responsabilização dos gestores das unidades de negócio

Após a exposição por parte dos consultores, foram criados dois grupos de trabalho, com o objectivo de se debater o modelo então proposto. Constatou-se um envolvimento bastante positivo por parte dos participantes, de que resultaram as seguintes análises e recomendações:

- ✚ Aprovação Genérica do Modelo Contabilístico e Financeiro;
- ✚ Necessidade de efectuar um plano de formação adequado às exigências do novo modelo;
- ✚ Existência de rigor e transparência na imputação de custos;
- ✚ Implicação da implementação do modelo nos procedimentos de fecho de contas;
- ✚ Concordância com o Modelo de Fundo Fixo de Caixa;
- ✚ Garantia da existência de sistemas de informação eficientes e articulados;
- ✚ Criação de um Sistema de Controlo Interno que assegure o rigor e credibilidade da informação, com um papel mais destacado da Auditoria Interna.

De forma a poder chegar esta informação a todos os colaboradores da empresa, este Workshop será disseminado em várias regiões do país, a definir oportunamente.

## REALIZAÇÃO DE SESSÕES DE DIVULGAÇÃO DOS MODELOS ORGANIZACIONAL E CONTABILÍSTICO

Euclides de Brito

Director da Gestão da Mudança

No âmbito do Processo de Separação de Contas, o Conselho de Administração deverá brevemente aprovar as linhas gerais dos novos modelos organizacional e contabilístico e financeiro para a empresa. Logo após ao processo de aprovação, a URPI irá divulgar os

modelos em referência, assim como a replicação dos Workshops realizados a 17 de Julho e 8 de Agosto de 2008.

Procurando um melhor esclarecimento e envolvimento dos quadros da empresa a vários níveis, quer na estrutura central, quer nas estruturas regionais, a URPI irá preparar apresentações sintéticas dos novos modelos organizacional e contabilístico e financeiro, promover debate e esclarecimentos sobre os mesmos, assim como a análise de implicações quanto à sua implementação.

Essas sessões serão realizadas nas seguintes localidades: Luanda (DG e DRN), Lobito (DRC, DE Huambo, DE Kwanza Sul, CE Bié), Lubango (DRS), Cambambe (incluindo a DE Malange) e Cabinda. Oportunamente serão realizadas sessões de trabalho no Moxico e na Lunda Sul.

Com esta actividade, a UPRI dará cumprimento a mais uma recomendação do Conselho de Administração que visa o maior envolvimento dos trabalhadores no processo de mudança.



## QUAL O PAPEL DOS AGENTES DA MUDANÇA

Alberto Tomas

Director do projecto de Comercialização e Marketing

A ENE-EP, tem vindo a conduzir processos de mudanças no sentido de se adaptar a um

mercado cada vez mais complexo, onde os desafios se avolumam e globalizam todos os dias. No âmbito do processo de Separação de Contas em curso, a actual estrutura organizativa vertical (gestão departamental ou funcional) será transformada numa estrutura horizontal (gestão de processos), com foco bem concentrado no cliente e um alinhamento bastante preciso entre os níveis estratégicos, e operacionais. Teremos como base os elementos corporativos: a Visão, a Missão, os Valores, assim como os objectivos estratégicos e a nova estratégia empresarial definida com apoio do Balanced Scorecard.

Como disse Nicolas Negromonte, "Não existem revoluções sutis, nem processos de mudanças indolores", o processo de Separação de Contas acabará de reflectir de forma bastante significativa tanto no capital humano (recursos humanos), como nos demais stakeholders, ou seja, todos os interessados pelos serviços prestados pela empresa nomeadamente os trabalhadores, clientes, accionistas, etc... Os resultados deste processo também poderão tanto beneficiar como prejudicar os envolvidos, mas precisamos antes de encará-lo como uma oportunidade e não como ameaça, e sabermos lidar com as suas implicações na vida de cada um de nós.



Porque vejamos, um dos cenários prováveis de ocorrer será o reajuste do pessoal da empresa para o novo modelo de organização, particularmente dos quadros responsáveis da empresa, os quais serão exonerados dos cargos que ocupam actualmente, através de um despacho administrativo a ser exarado pelo PCA e em função dos resultados de avaliação dos perfis e competências de cada, alguns serão nomeados para exercerem novos cargos de responsáveis. Outros serão alocados para novos postos de trabalho adaptados ao novo modelo de organização da empresa.

Também é importante não esquecer que com este processo a empresa passará a funcionar com regras, procedimentos e normas alinhadas com a sua nova missão, visão e valores e estratégia empresarial. Entretanto quando confrontada com um estado de caos (por exemplo a introdução de uma medida governamental que mude radicalmente o cenário do mercado), será necessária que o Conselho de Administração tenha capacidade de encontrar soluções de sobrevivência, mesmo tendo que, para isso, quebrar as regras pré - estabelecidas.

Ao olharmos para o elenco do pessoal que assume actualmente cargo de chefias na nossa Empresa, temos aqueles que são considerados de forma antagónica como **gestores** (Bons e Maus) e outros, mas em número bastante reduzido como **líderes** e concluímos que chegou a hora de trocarmos o **ou** pelo **e**. A nova ENE-EP precisará de líderes que sejam gestores e de gestores que sejam líderes para ocupar os cargos de responsabilidade na nova estrutura orgânica, quer no topo até pelo menos ao nível intermédio da hierarquia. Ou seja, está na hora de termos "**lidestores**", pessoas que somem ao máximo possível, por exemplo, a criatividade de um líder com a eficiência de um gestor. Ou ainda, pessoas que saibam planear como gestor mas tenham a visão do todo como líder.

**Os líderes não nascem líderes, formam-se ao longo de toda vida. Mas nunca é tarde iniciar o processo de aprendizagem**

**Warren Bennis**

Quais seriam então as características mais latentes dos "lidestores" da nova ENE-EP? Talvez o que desponta como sendo importante é trabalhar com cabeça fria, com ponderação, de forma a dar resposta eficiente aos mais complexos problemas. A ética profissional, a lealdade, o sentido de responsabilidade são importantes para a estabilidade emocional,

mesmo situações de caos. Ouvir, orientar, dar feedback, delegar, corrigir, tomar decisões, motivar, trabalhar em e com equipas, dedicar-se para o sucesso do todo e de todos e desenvolver o potencial das pessoas surgem como mola propulsora para promover desenvolvimento, gestão eficaz e liderança com resultados globais positivos. Fazer planos, ter intuição, controlar, ter sensibilidade, cuidar dos detalhes, ter visão holística, cuidar dos processos, ter dedicação ao colectivo, aprender a aprender, aprender a aprimorar, aprender a reaprender, aprender a recomeçar, aprender a ensinar, fomentar melhoria contínua, desenvolver a percepção, cuidar dos clientes, gerir projectos e inovar são complementaridades que transformam líderes e gestores em "lidestores".

| LIDESTOR            |                          |
|---------------------|--------------------------|
| <b>Lider</b>        | <b>e Gestor</b>          |
| Usa o coração       | Usa a cabeça             |
| Cuida das pessoas   | Cuida dos processos      |
| Intuição e Arte     | Procedimentos e Ciência  |
| Olha o todo         | Preocupa-se com detalhes |
| Faz certas coisas   | Faz as coisas certas     |
| Desafia o existente | Obedece as regras        |
| Inspira             | Coordena                 |
| Motiva              | Conduz                   |
| Busca soluções      | Implementa soluções      |
| Aprende a ensinar   | Aprende a aprender       |

Os lidestores devem ainda utilizar a emoção para inspirar as pessoas a libertar energia e assim soltarem a sua motivação de dentro para fora. Caberá a eles serem os grandes estimuladores da motivação interna da equipa no ambiente de trabalho.

Um outro ponto importante a ser citado é a necessidade de que os lidestores sejam multiculturais, multidisciplinares e que consigam aplicar suas competências de forma interdisciplinar. Se por um lado, desenvolver habilidades para liderar as equipas é indispensável para atingir o sucesso, aprimorar-se constantemente nas novas tecnologias é uma condição necessária para ter um bom suporte na gestão dos processos onde actuam os liderados. Grande desafio que as lideranças também terão pela frente é aprenderem a ensinar, pois se não conseguirem disseminar o seu conhecimento pela empresa

não terão tempo e nem condições para buscarem um novo aprendizado.



Finalmente, os lidestores precisam praticar a liderança colaborativa, ajudando não só os seus subordinados, mas também todos os stakeholders que estejam de alguma forma contribuindo para a sustentabilidade do negócio, pois a sobrevivência da empresa é no fim das contas a sobrevivência da grande maioria que lá trabalha ou depende dela.

## A MUDANÇA E OS SEUS DESAFIOS

**Euclides de Brito**  
**Coordenador da UPRI**

A mudança é sempre difícil, conflituosa e desconfortável. É preciso entender que não há mudança sem mudança. Segundo Jack Welch, guru que revolucionou a General Electric, conhecido pela noção de que rapidez na decisão significa rapidez no mercado, sem sacrificar a qualidade, os hábitos dos não entusiastas só mudam se houver um verdadeiro tremor na sua zona de conforto, principalmente no que respeita ao seu *status*.

**Quais então os grandes desafios da mudança?**

O nosso mercado vive um momento de constantes mutações. Há novos actores no

mercado, novas exigências como resultado do crescimento da economia. A legislação torna-se mais exigente, assim como a regulação e o cliente. Existe uma grande pressão para o fornecimento de produtos e serviços com qualidade e fiabilidade. Então como sobreviver e tornar-se forte e estável num mercado que vive um momento especial e crescimento e desenvolvimento como o de Angola? A resposta para muitos seria empreender reformas com o objectivo de capitalizar os impulsos do momento. Será que isso é assim tão fácil e linear? Não, nem sempre é fácil e consensual quer do ponto vista interno, quer externo.

De uma forma geral, a estratégia empresarial para a mudança é bem definida, como dizes agradáveis, mas sem planos de gestão da mudança, planos de comunicação, de envolvimento e sucessão bem definidos e claros.

Em geral, a falta de planeamento das várias fases do processo e não orçamentação e disponibilização atempada de recursos humanos e financeiros, o envolvimento, a comunicação, a motivação, a liderança criam grandes constrangimentos e induzem ao fracasso do processo de mudança.

É sem dúvida necessário, **estabelecer a necessidade para mudar**, explicando o porquê da mudança. É necessário desenvolver e disseminar a visão da mudança porque ajuda as pessoas a compreenderem para onde vai a organização e criar confiança no processo.

É importante **diagnosticar e analisar a situação actual** em que vivemos através de levantamentos, análises SWOT, sondagens, inquéritos, entrevistas e reuniões estratégicas. Concluída esta actividade, **elaboramos as recomendações** e a seguir realizamos o **benchmarking** para comparar os nossos indicadores com outras empresas congéneres o que nos ajudará a identificar novas formas de agir. A seguir, é necessário **detalhar as recomendações** tendo em consideração a necessidade de se definir os recursos necessário para implementar o processo de mudança.

É também importante **realizar testes piloto** para afinar as melhorias antes de se aplicar a

nível organizacional. Logo a seguir, prepara-se as **recomendações finais** utilizando o feedback obtido durante o teste piloto para desenvolver um programa que ajude a capitalizar as intenções estratégicas.

Só assim, estaremos prontos para **implementar as mudanças** com ajuda de um plano de implementação abrangente, com recursos humanos e financeiros adequados, plano de gestão da mudança e comunicação, acções de formação e capacitação, motivação e liderança.

## Competências

**São um agrupamento de conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA) correlacionados, que afecta parte considerável da actividade de alguém, que se relaciona com seu desempenho**

## PORQUE MOTIVO OS TRABALHADORES NÃO GOZAM FÉRIAS?

Vinício Júnior

Director do Projecto Reestruturação da Função Recursos Humanos.

O tema que hoje abordo é motivo de constante reflexão por parte da Organização Internacional do Trabalho e de especialistas de Recursos Humanos por constatarem que trabalhadores de países membros da própria organização violam uma importante resolução que é, o direito ao gozo de férias.

A actual Lei Geral do Trabalho, consagra este direito a todos os trabalhadores, considera - as, indispensáveis, pois servem para que o trabalhador refaça energias, após um período de desgaste, originado pela sua prestação de trabalho.

As férias são também irrenunciáveis, por serem obrigatórias não permitindo que ninguém renuncie o direito de as gozar, competindo as empresas o direito de as conceder, e, insubstituíveis, por não poderem ser substituídas por qualquer compensação económica, ou de outra natureza, mesmo a pedido do trabalhador.

Há hoje responsáveis que não gozam férias, e não deixam os seus subordinados gozar, com o pretexto de que, existe muito trabalho. Há também em muitas empresas, trabalhadores que sem motivo aparente, solicitam ao seu superior hierárquico, a interrupção das suas férias, com objectivo de obterem uma compensação financeira.

A empresa, deverá em meu entender estar atenta e impedir tais situações, uma vez que para casos devidamente comprovados, a própria lei prevê uma indemnização, correspondente ao dobro da remuneração relativa ao período de férias não gozadas.

Como não podia deixar de ser, há cada vez mais evidências de patologias muito severas, que vêm deixando o trabalhador, fora da actividade laboral.

Em todas as profissões, há tarefas, algumas das quais sem interesse, mas que muitas vezes, são executadas com a maior rapidez, por vezes, sem tempo para o repouso, num local com bastante ruído e, num ambiente muito poluído, com inquietação e ansiedade, obrigando a um esforço bastante grande, dos nossos centros reguladores, nomeadamente o cérebro ou o sistema nervoso central. Tudo isso, constitui motivo suficiente para estarmos submetidos ao que se chama, Stress da vida.

A ENE, com responsabilidade acrescida no contexto social, face a conjuntura actual do país, que se encontra na fase crucial de reconstrução, labora permanentemente em estado de pressão, e os seus trabalhadores e responsáveis acusam essa responsabilidade diariamente, pois nem sempre é fácil manter o sistema funcional, com a regularidade, qualidade e fiabilidade que se espera, onde motivos alheios a vontade humana, originam inevitáveis e inexplicáveis cortes no

fornecimento de energia, aumentando ainda mais as pressões.

É fundamentalmente por isso que os trabalhadores devem gozar do merecido descanso, para deste modo partilharem momentos de recreação com a sua família e repousar. Doutra modo, que rendimento se espera de um trabalhador que não repousa? Stress, fadiga, e pouco empenho nos anos seguintes ou ainda, o descanso forçado por determinação médica, por motivos de doença.

Abaixo apontam-se algumas razões conhecidas e evocadas por especialistas, para que vários trabalhadores ou responsáveis não gozem as suas férias, apesar da legislação prever também o seu adiamento ou gozo de forma faseada.

- 1) O envolvimento num Projecto onde a permanência do responsável é indispensável, dado o surgimento de situações imprevisíveis e o seu grau de responsabilidade;
- 2) A desorganização e acumulação excessiva de trabalho;
- 3) O receio em perder o lugar;
- 4) O facto do trabalhador sentir-se mal fora do seu local de trabalho por diversas razões.

No caso concreto da ENE, anualmente elabora-se o plano de férias, tendo como base as datas escolhidas pelos trabalhadores, havendo concordância prévia dos responsáveis directos, antes de homologado superiormente e divulgado o referido plano, valendo dizer que existe uma planificação atempada.

Face aos desafios que se avizinham para a ENE, fruto do processo que visa a implementação do projecto de Separação de Contas e a sua reestruturação, visando uma melhor prestação, é imprescindível, que haja trabalhadores sãos, do ponto de vista físico e psíquico e moral com disponibilidade permanente, pois a competitividade exige de todos, um maior empenho.