



UNIVERSIDADE EDUARDO MONDLANE

**UNIDADE DE FORMAÇÃO E INVESTIGAÇÃO EM CIÊNCIAS
SOCIAIS**

Curso de Licenciatura em Administração Pública

Trabalho de Fim do Curso

**Título: Gestão de Recursos Humanos: Treinamento e Desenvolvimento
no Âmbito da Introdução do Sistema Galatée na
Electricidade de Moçambique – Área Comercial de Maputo.**

Autora: Gilda Emerciana Muianga

Supervisor: Dr. Domingos Tivane

U.E.M. - UFICS	
N.º	4632
DATA	20 / 07 / 05
ACQUIÇÃO	Oferta
COTA	AP - 55

Maputo, 16 de Julho de 2003



UNIVERSIDADE EDUARDO MONDLANE

**UNIDADE DE FORMAÇÃO E INVESTIGAÇÃO EM CIÊNCIAS
SOCIAIS**

Licenciatura em Administração Pública

Trabalho de Fim do Curso

**Gestão de Recursos Humanos: Treinamento e Desenvolvimento no
Âmbito da Introdução do Sistema Galatée na
Electricidade de Moçambique – Área Comercial de Maputo.**

Autora: Gilda Emerciana Muianga

Supervisor: Dr. Domingos Tivane

Maputo, 16 de Julho de 2003

Visto
Tivane/17.07.03

Agradecimentos

Gostaria de agradecer ao Conselho de Administração da Electricidade de Moçambique na pessoa do seu presidente, Senhor Dr. Vicente Mebunia Veloso, pela concessão da bolsa de estudos, que permitiu à autora realizar o presente curso.

À Direcção da UFICS e à Cooperação Suíça, o meu especial agradecimento, pela concessão do apoio financeiro, sem o qual, este trabalho não teria sido possível.

Um profundo agradecimento ao Dr. Domingos Tivane, meu professor e supervisor neste trabalho, que de forma entusiástica e sábia abraçou o meu projecto, deu-me sugestões pertinentes e valiosas que contribuíram bastante para a realização deste trabalho de fim de curso.

Aos professores, colegas de carteira e funcionários da UFICS com quem convivi durante a minha formação, e a todos os que directa ou indirectamente contribuíram para a realização deste trabalho, vão os meus sinceros agradecimentos.

Por último, uma menção especial à minha família, com maior destaque ao Domingos Jofane, meu esposo, pelo prestimoso apoio, compreensão e incentivo constantes ao longo da minha formação e particularmente na realização do presente trabalho; à Marisa, ao Walter, à Nilza e à Ivandra, meus queridos filhos, como forma de compensar o tempo que não lhes pude dedicar nos últimos cinco anos.

Maputo, aos 02 de Julho de 2003

Gilda Emerciana Muianga

Índice

Capítulo I: Introdução.....	1
1.1. Historial da Electricidade de Moçambique	1
1.2. Estrutura do Trabalho	3
1.3. Limitações do Trabalho.....	4
1.4. Capítulo II: Revisão da Literatura	5
✕ 2.1. As Várias Acepções Sobre a Gestão de Recursos Humanos	5
✕ 2.2. Áreas de Actividade dos Recursos Humanos	7
✕ 2.3. Treinamento e Desenvolvimento de Recursos Humanos: As Várias Abordagens...8	
✕ 2.3.1. Treinamento	9
✕ 2.3.2. Desenvolvimento	11
2.4. Conclusão do Capítulo	12
Capítulo III: O Problema	13
3.1. Antecedentes	13
3.2. Objecto de Estudo.....	14
3.3. Justificação.....	14
3.4. Conclusão.....	15
Capítulo IV: Metodologia	16
4.1. Fontes Utilizadas	16
4.2. Métodos Usados no Campo de Análise	16
4.3. Conclusão.....	17
Capítulo V: Apresentação dos Resultados	18
Capítulo VI : Discussão dos Resultados	27
6.1. Sistema Informático	27
✕ 6.2. Treinamento e Desenvolvimento.....	28
6.3. Principais Conclusões do Estudo	29
6.4. Conclusão.....	32
Capítulo VII: Conclusão e Recomendações	33
Referências Bibliográficas	37

Capítulo I: Introdução

1.1. Historial da Electricidade de Moçambique

A Electricidade de Moçambique (EDM) foi criada em 1977, através do Decreto-Lei nº 38/77 de 27 de Agosto (vide anexo 4), dois anos após a independência do País, com o objectivo de estabelecer e explorar um serviço público de produção, transporte, distribuição e comercialização de energia eléctrica.

Na altura da sua criação foi constituída em Empresa Estatal e uma das suas tarefas foi de agregar todos os centros de produção num único corpo com a finalidade de melhorar a satisfação das necessidades em energia eléctrica para o desenvolvimento dos sectores da agricultura, indústria, serviços, assim como para o consumo doméstico.

Com vista a alcançar os objectivos definidos e para fazer face à escassez de recursos humanos qualificados, a EDM viu a necessidade de recrutar técnicos qualificados dentro e fora do país, promover uma série de acções de formação profissional com apoio externo, executar acções de formação básica local nos diversos centros de produção sob égide dos serviços de formação da Empresa, e mobilizar recursos externos para o suprimento das necessidades em meios técnicos.

A guerra dos dezasseis anos que assolou o país impossibilitou a expansão da rede eléctrica a nível nacional, a esse factor associou-se o fornecimento de energia eléctrica a baixo custo ao consumidor, em prossecução da política fiscal e social definida para o sector pelo poder político de então, o que veio debilitar cada vez mais a situação da empresa, na medida em que tais preços de venda não correspondiam aos custos reais de produção.

Foi no contexto da reestruturação económica em curso no país iniciada em 1987, que a EDM passou de Empresa Estatal a Pública, dotada de personalidade jurídica e com autonomia administrativa, financeira e patrimonial, através do Decreto 28/95 de 17 de Julho (vide anexo 5). A partir desta altura, a EDM passou a orientar e desenvolver a sua

actividade tomando em consideração a melhoria da qualidade dos serviços prestados ao cliente que se vem tornando cada vez mais exigente.

A organização ora em estudo é composta por um total de 2.593 trabalhadores efectivos a nível nacional, sendo a Área Comercial de Maputo, campo de análise deste trabalho constituída por 291 e com responsabilidade de atender um universo de 104.964 clientes.

A Gestão de Recursos Humanos é uma função com várias actividades que permitem à priori o estabelecimento de um acordo prévio entre os trabalhadores e a organização acerca dos objectivos e natureza da relação do trabalho, e à posteriori, assegurar o cumprimento deste acordo. É também uma acção com um espaço permanentemente aberto (Keating, 2002, pp.107 e 109); e o Treinamento e Desenvolvimento, tópico escolhido para este trabalho, é parte integrante da Gestão de Recursos Humanos. O treinamento, processo de capacitação teórico-prática e de aquisição de conhecimentos (Garcia, 1999, p.226) visa aumentar as habilidades das pessoas, enquanto que o desenvolvimento, acção planeada a nível estratégico, tem como finalidade aumentar a eficiência e a solidez da organização (Bennis, 1969, citado por Dalpozzo e Wey, 1999, p.193).

A Gestão de Recursos Humanos, Treinamento e Desenvolvimento na EDM-EP constitui o tema deste trabalho de fim de curso, e o campo de análise é a Área Comercial de Maputo, abrangendo o período compreendido entre 1999 e 2003.

A motivação pelo tema prende-se com o facto de o sucesso de qualquer organização, seja ela de fins lucrativos ou não, depender de uma gestão eficiente, eficaz e adequada dos recursos humanos de que dispõe, e o treinamento e desenvolvimento assumirem um lugar fulcral para a realização da missão da organização bem como do alcance das metas previamente definidas.

Neste estudo pretende-se analisar o nível de eficiência, eficácia e adequação do sistema informático Galatée, concebido na Empresa para fazer a gestão de clientes em termos de leituras, facturação, cobranças, cortes, e atendimento às demais solicitações do cliente.

Este trabalho enquadra-se no preenchimento de alguns dos requisitos exigidos para a obtenção do Grau de Licenciatura em Administração Pública na Unidade de Formação e Investigação em Ciências Sociais (UFICS) da Universidade Eduardo Mondlane. Para tal, foram definidos os seguintes objectivos:

Objectivo geral

Analisar o impacto da introdução do sistema informático Galatée no atendimento ao cliente.

Objectivos específicos

- Verificar o nível de eficiência, eficácia e adequação do sistema;
- Identificar os constrangimentos deparados pela organização com a introdução do sistema;
- Propor soluções com vista a superar os obstáculos enfrentados pela organização no uso do novo sistema tecnológico (informático).

1.2. Estrutura do Trabalho

O presente trabalho está dividido em sete capítulos: o capítulo I apresenta a introdução, o capítulo dois debruça-se sobre a revisão da literatura, fazendo o enquadramento teórico do tema em estudo, abordando as várias teorias sobre Gestão de Recursos Humanos em geral e com maior detalhe nas funções de Treinamento e Desenvolvimento; o capítulo três faz a apresentação do problema, das hipóteses a serem testadas no campo de análise, do objecto de estudo e da relevância do mesmo; o capítulo quatro apresenta a metodologia usada no processo de pesquisa, e as técnicas aplicadas no campo de análise; o capítulo cinco apresenta os resultados do estudo de caso; o capítulo seis ocupa-se da análise e discussão das informações colhidas no terreno tendo em consideração o quadro teórico de referência e as principais conclusões da respectiva análise do estudo de

caso; e o capítulo sete apresenta a conclusão geral sobre o tema e as respectivas recomendações, e por fim as referências bibliográficas e os anexos.

1.3.Limitações do Trabalho

Como acontece em qualquer trabalho de pesquisa académica, na realização do presente trabalho de fim de curso, a autora deparou-se com inúmeras dificuldades sobretudo no que diz respeito a:

- Exiguidade da literatura sobre a matéria, muito em especial no tocante ao tópico treinamento e desenvolvimento;
- Inexistência de trabalhos anteriores sobre a matéria relativos à organização em estudo;
- Escassez de recursos materiais e financeiros para a realização do trabalho;
- Falta de tempo suficiente para o aprofundamento do tema em análise devido a difícil tarefa de conciliar os papéis de esposa, mãe, trabalhadora e estudante assumidos pela autora.

Capítulo II: Revisão da Literatura

Neste capítulo procede-se à revisão da literatura sobre a temática em estudo, apresentando as perspectivas dos diversos autores sobre a Gestão de Recursos Humanos em geral, com mais detalhe nas funções de Treinamento e Desenvolvimento, tópico escolhido para a realização do presente trabalho.

Este capítulo está dividido em quatro secções, sendo a primeira dedicada à definição do conceito de gestão de recursos humanos; a segunda virada para as áreas de actividade dos recursos humanos; a terceira discute o treinamento e desenvolvimento; e a quarta e última apresenta a conclusão sobre a literatura que norteou esta pesquisa.

2.1. As Várias Acepções Sobre a Gestão de Recursos Humanos*

Armstrong (1998, pp.18-19), considera a gestão de recursos humanos como uma abordagem à gestão de pessoas que assenta em quatro princípios fundamentais: o primeiro princípio consiste em considerar as pessoas como recurso mais importante que uma organização possui, e cujo sucesso da mesma depende da sua gestão efectiva; o segundo considera que o sucesso da organização é alcançado se as políticas e procedimentos de pessoal da empresa estiverem intimamente relacionados; o terceiro defende que os valores e cultura corporativos, o clima organizacional e o comportamento gerencial que emanam dessa cultura é que exercerão uma maior influência no alcance de excelência; e o quarto e último defende a necessidade de um esforço contínuo para encorajar os membros da organização a trabalharem em conjunto com um sentido de fim comum. Este autor defende que o sucesso de uma organização depende de uma gestão efectiva dos recursos humanos de que dispõe. Este argumento não é aceitável, pois, para que a gestão seja efectiva é também necessário que seja eficiente, eficaz e adequada. Um sistema pode ser eficaz mas ineficiente e vice-versa. Ferreira et al (2001, p.136) definem

* De acordo com Moura (2000, p.24), o conceito de gestão de recursos humanos é em termos científicos caracterizado por múltiplas abordagens que resultam da adopção de bases científicas diferentes de suporte como de gestão, comportamental, psicológica, industrial, entre outras, assim como do tipo de evidência, seja ela micro, macro, meso pesquisada pelos diferentes autores.

eficiência como medida interna que diz respeito à optimização não só dos recursos utilizados mas também dos obtidos pela organização; e consideram eficácia como medida externa que determina a capacidade que a organização possui em alcançar os resultados aceitáveis pelo ambiente em que se insere.

Para Oliveira (2001, p.36) eficiência “é fazer as coisas de maneira adequada, resolver problemas, salvaguardar os recursos aplicados, cumprir o seu dever e reduzir os custos”; enquanto que eficácia “é fazer as coisas certas, produzir alternativas criativas, maximizar a utilização de recursos, obter resultados, e aumentar o lucro”.

Das definições apresentadas por estes autores conclui-se haver alguma complementaridade embora a de Oliveira seja a mais explícita e clarividente em relação a de Ferreira et al.

Chiavenato (2002, p.164), apresenta uma abordagem diferente sobre a matéria e emprega o termo administração ao invés de gestão, e define Administração de Recursos Humanos como sistema cujo processo engloba cinco subsistemas que são: provisão, aplicação, manutenção, desenvolvimento e monitoramento dos recursos humanos; e cujas políticas assentam em como cuidar de cada um destes subsistemas. Este autor acrescenta ainda que a Administração de Recursos Humanos tem como objectivo criar, manter e desenvolver um contingente de pessoas com habilidades, motivação e satisfação para a realização dos objectivos da organização; criar, manter e desenvolver condições que satisfaçam plenamente as pessoas e alcançar os objectivos individuais, assim como alcançar a eficiência e eficácia da organização através das mesmas pessoas.

As duas concepções de gestão ou administração de recursos humanos têm em comum os seguintes aspectos: consideram as pessoas como recurso valioso na organização; enfatizam a necessidade de se combinar políticas e procedimentos como condição para o sucesso da organização; dão importância ao clima organizacional e comportamental dos gestores como pressuposto básico para se alcançar a eficiência e eficácia na organização;

e as diferenças incidem no facto de a primeira concepção falar em princípios¹ enquanto a segunda prefere o termo sistema², mas para efeitos deste trabalho serão usadas as duas concepções de forma cruzada.

2.2. Áreas de Actividade dos Recursos Humanos

Esta secção debruça-se sobre as áreas de actividade dos Recursos Humanos, aquilo que outros autores designam por subsistemas de Administração de Recursos Humanos.

Robbins e Coulter (1999, p.340) apresentam oito actividades da gestão de recursos humanos que são: planeamento de recursos humanos; recrutamento e despedimento; selecção; identificação e selecção de empregados competentes; orientação; treinamento e desenvolvimento na carreira; compensação e benefícios; e avaliação de desempenho. De acordo com este autor, estas actividades visam dotar a organização de empregados com alto desempenho capazes de sustentar a sua *performance* a longo prazo.

Chiavenato (2002, p.161) aponta cinco subsistemas da Administração dos Recursos Humanos a saber: provisão, aplicação, manutenção, desenvolvimento e monitoramento dos recursos humanos. O primeiro subsistema preocupa-se com a pesquisa de mercado de recursos humanos, recrutamento, selecção e integração de pessoal; o segundo está virado para a socialização organizacional, desenho de cargos, descrição e análise de cargos, planeamento, alocação de recursos humanos e avaliação de desempenho; o terceiro engloba a compensação monetária, benefícios sociais, higiene e segurança do trabalho, e relações sindicais ou trabalhistas; o quarto dedica-se ao treinamento e desenvolvimento de pessoal e desenvolvimento organizacional; e o quinto e último subsistema preocupa-se com o banco de dados e sistemas de informação, e auditoria dos recursos humanos.

Rocha (1999, p.30) usa o termo “actividades da função dos recursos humanos” para designar aquilo que o outro autor designa por subsistema, e apresenta a seguinte

¹ De acordo com o Oxford Dictionary (1995, p.1087), princípio é verdade fundamental ou lei como a base de raciocínio ou acção.

² E de acordo com a obra citada na nota de rodapé anterior, p.1415, sistema é um conjunto de coisas ou partes conexas; corpo organizado de coisas materiais ou imateriais.

classificação: recrutamento e selecção; integração; análise e descrição de funções; planeamento de recursos humanos; remunerações e incentivos; higiene e segurança; formação profissional e desenvolvimento pessoal e organizacional; controlo e auditoria dos recursos humanos.

Stoner e Freeman (1985, p.276), apresentam uma outra vertente. Para eles, a administração dos recursos humanos compreende basicamente sete actividades: planeamento, recrutamento, selecção, socialização, treinamento e desenvolvimento, avaliação de desempenho e promoções.

Moura (2000, p.250), apresenta a tipologia de Schuler e Mac Millan (1984) que considera como áreas de actividade dos recursos humanos as seguintes: “planeamento de recursos humanos, apoio (incluindo recrutamento, selecção e socialização), avaliação, retribuição, treinamento e desenvolvimento e relações com os sindicatos”.

Embora haja diferenças de abordagens entre os autores acima citados, as classificações por eles apresentadas não são mutuamente excludentes mas complementares. Porém, não restam dúvidas que as de Robbins e Coulter, Stoner e Freeman, assim como de Schuler e Mac Millan apresentada por Moura (2000) são as logicamente bem sequenciadas, pois consideram o planeamento de recursos humanos actividade primordial da gestão dos recursos humanos. E para efeitos deste trabalho será feita uma triangulação das três últimas abordagens.

Este trabalho vai fazer uma abordagem sobre o treinamento e desenvolvimento conforme vem a seguir na secção 2.3.

2.3. Treinamento e Desenvolvimento de Recursos Humanos: As Várias Abordagens
Para Chiavenato (2002, p.489), o treinamento e desenvolvimento de pessoal fazem parte do subsistema de desenvolvimento dos recursos humanos visto já na secção dois deste capítulo.



Marras (2000, p.167) defende a existência de uma diferença entre treinamento e desenvolvimento (gerencial ou de talentos), por este último oferecer ao treinando uma visão macro do negócio, preparando-o para voos mais altos a médio e longo prazos.

Para Stoner e Freeman (1985, p.276), o treinamento e desenvolvimento são actividades que visam capacitar ainda mais a organização e torná-la mais eficaz. O treinamento é visto como um meio para aprimorar as habilidades do trabalho presente enquanto que o desenvolvimento propõe-se a preparar o pessoal para a promoção.

Estes autores são consensuais ao reconhecerem a existência de diferenças entre treinamento e desenvolvimento, e assumirem que o primeiro visa o indivíduo em si dentro da organização de modo a se tornar apto para exercer a actividade que lhe for incumbida, enquanto que o segundo visa a organização como um todo, preparar o indivíduo para ter uma visão ampla da organização. Em suma, o treinamento é a nível micro, enquanto que o desenvolvimento é a nível macro.

Neste contexto, as duas subsecções seguintes debruçam-se sobre os dois conceitos, iniciando-se pelo de treinamento, e seguindo-se o de desenvolvimento.

2.3.1. Treinamento

Marras (2000, pp.145-146) define treinamento como processo de assimilação cultural a curto prazo que visa reciclar conhecimentos, habilidades, ou atitudes directamente relacionados à execução de tarefas ou optimização no trabalho e altera a bagagem particular de cada um.

Chiavenato (2002, p.497) define treinamento como “processo educacional de curto prazo aplicado de maneira sistemática e organizada, através do qual as pessoas aprendem [sic] conhecimentos, atitudes e habilidades em função de objectivos definidos”.

Pinto (1999, pp.399-422) apresenta vários tipos de treinamento: treinamento no serviço (*on-the-job-training*), que engloba o treinamento na indústria (*training within industry*) e o treinamento de instrução de serviço (*job instruction training*); o treinamento vestibular, realizado em local separado da empresa mas que traz melhores resultados; o treinamento a distância, a instrução programada, o treinamento básico de computação (*computer basic training*), em que se usa a informática para se conduzir um processo interactivo e individualizado de aprendizagem; o videocassete; aprendizagem profissional, usada para o treinamento e desenvolvimento dos quadros mais qualificados; e estágios remunerados, direccionados para técnicos médios e superiores com vista a adaptá-los a trabalhos inerentes à sua formação profissional.

Robbins e Coulter (1999, pp.354-356) consideram o treinamento como factor principal no desenvolvimento do pessoal e apresentam três categorias de habilidades do empregado que são: técnicas, interpessoais e de solução de problemas. As primeiras visam aumentar as habilidades técnicas do indivíduo e incluem a leitura, escrita, computação e as competências básicas de serviço; as segundas visam melhorar o relacionamento entre as pessoas; e as últimas visam desenvolver capacidades na solução de problemas; e que todo e qualquer processo de treinamento visa modificar as habilidades do indivíduo em uma ou mais destas categorias.

Garcia (1999, p.226) fala de treinamento profissional e define-o como a capacitação teórico-prática de nível operacional que consiste em adequar o conhecimento técnico às novas exigências que provêm das novas tecnologias e procedimentos de serviço.

Bonganhi (1999, pp.536-537) fala de treinamento técnico profissional que requer uma filosofia definida, com princípios dirigidos para a produtividade, qualidade e produção da Empresa. De acordo com este autor, é necessário haver uma política de recursos humanos adequada, coordenada por uma área de treinamento especializada e competente que assenta nas seguintes premissas básicas: manter o quadro de pessoal estável nas actividades-chave, controlar profissionais aptos para os cargos disponíveis com nível

académico suficiente para a aprendizagem rápida, treinamento sistemático nos cargos e operações, reciclar na política de qualidade e consciencialização ao se implementar novas tecnologias.

Fernandes (1999, pp.239-257) considera o treinamento muito restrito e usa o termo aprendizagem, direccionando o enfoque às tecnologias de aprendizagem, que consistem no uso da informática e telecomunicações para a disseminação de informações e facilitar o desenvolvimento de habilidades e conhecimentos. Para o autor, as organizações devem expandir os seus horizontes na disseminação de informação em larga escala, não apenas para alguns afortunados, mas para todo o universo dos trabalhadores, pois, a implementação de novas tecnologias é um trabalho de equipa e de parceria entre a empresa, colaboradores e parceiros externos, requer um conjunto de habilidades e reponsabilidades, para facilitar as mudanças que estão ocorrendo na organização, porém, para o alcance da eficiência e eficácia é importante que se coloque os objectivos do treinamento acima da tecnologia.

Das abordagens descritas, e para o propósito deste trabalho, pode-se definir treinamento como sendo um processo de capacitação teórico-prática de curto prazo, cuja finalidade é preparar o indivíduo para executar com mestria as tarefas que lhe forem atribuídas, e que qualquer processo de treinamento técnico e profissional requer uma filosofia bem definida de modo a elevar o padrão de qualidade e desempenho do pessoal e, conseqüentemente, do bem ou serviço que a organização presta aos seus clientes.

2.3.2. Desenvolvimento.

Segundo Carvalho (1999, p.129) "(...) o desenvolvimento pressupõe uma visão mais acurada de futuro (da organização e do indivíduo), sua base de trabalho ultrapassa o posto atual [sic] para se fixar numa sequência histórica de postos ou experiências profissionais, pressupõe uma percepção acurada do potencial do indivíduo para progredir numa direcção ou noutra, segundo distintos processos de aprendizagem".

Bennis (1969) citado por Dalpozzo e Wey (1999, p.193) define desenvolvimento organizacional como “uma acção planeada que envolve toda a organização, conduzida do topo, que tem a finalidade de aumentar a eficiência e a solidez da organização mediante intervenções planeadas sobre processos da mesma”. Acrescenta ainda que é uma estratégia de natureza complexa que se propõe a mudar as convicções, atitudes, valores da estrutura da organização de modo a adaptar-se aos novos desafios.

Garcia (1999, p.221) considera o desenvolvimento gerencial como um dos pilares que sustenta a empresa, principalmente quando existe a expectativa de um relacionamento amistoso entre ela e os empregados. Este autor defende ainda que a capacitação dos empregados deve ser planeada e estruturada de modo que todos tenham conhecimento sobre onde pretende-se chegar.

Dos conceitos acima apresentados sobre o desenvolvimento ressaltam os seguintes aspectos: que o desenvolvimento requer em primeiro lugar uma visão de futuro por parte do indivíduo bem como da organização, e tem alguma relação com a progressão na carreira profissional. Para o presente trabalho, desenvolvimento deve ser entendido como uma acção planeada pelo vértice estratégico e não deliberada, e tem a ver com o que a organização ambiciona ser a médio e longo prazos e tem por fim tornar a organização mais sólida e inabalável em qualquer tipo de situação.

2.4. Conclusão

Neste capítulo procedeu-se à revisão da literatura sobre a gestão de recursos humanos, discutindo-se as várias acepções do conceito, suas áreas de actividade e os conceitos de treinamento e desenvolvimento.

Nas concepções sobre gestão de recursos humanos existe consenso sobre o seu enfoque, e ambas reconhecem as pessoas como recurso mais valioso. A gestão de recursos humanos subdivide-se em várias áreas de actividade, desde planeamento, recrutamento e

despedimento, selecção, treinamento e desenvolvimento, avaliação de desempenho, entre outras, e todas elas estão interligadas.

Apesar de existir diferenças entre treinamento e desenvolvimento, não se pode falar do segundo sem o primeiro e vice-versa, pois, estes conceitos são complementares. Não obstante existir tal complementaridade, o treinamento é a nível micro, enquanto que o desenvolvimento é a nível macro.

A literatura explorada na realização do presente trabalho revelou-se relevante, substancial e adequada por ter permitido uma análise objectiva, coerente e profunda do tema. O capítulo seguinte aborda o problema principal da pesquisa.

Capítulo III: O Problema

3.1. Antecedentes

Até meados dos anos noventa, a Electricidade de Moçambique, Área Comercial de Maputo, usava um sistema manual para proceder à cobrança de facturas de consumo de energia eléctrica e os clientes estavam vinculados a fazer a liquidação dos respectivos débitos somente nos postos das zonas residenciais previamente definidas, situação que obviamente criava grandes transtornos aos clientes porque, se por um lado o sistema era moroso, por outro, o cliente não tinha a liberdade de escolha do posto mais conveniente para efectuar o pagamento da factura de energia eléctrica pois, o esquema organizativo que vigorava na época não o permitia, o que não raras vezes provocava grandes aglomerações de clientes naqueles postos cujas zonas residenciais tinham maior densidade populacional consumidora de energia, enquanto que, naquelas de menor densidade acontecia exactamente o inverso.

Esta demora, muitas vezes impelia os clientes a confiar o pagamento das suas facturas aos trabalhadores da empresa, em especial aos Caixas, deixando à responsabilidade destes valores monetários para a liquidação das suas contas, o que concorria em grande medida para o cometimento de desvios dos referidos valores, pois, expunha os trabalhadores à tentação de se apropriarem dos mesmos, recorrendo a esquemas paralelos de emissão de recibos falsos que serviam de justificativos de supostos pagamentos para os clientes. Esta situação como é óbvio, criava graves prejuízos aos clientes na medida em que geralmente viam o fornecimento de energia interrompido sob pretexto de não terem saldado as suas contas com a Empresa.

Devido a estas irregularidades, o número de reclamações dos clientes ia crescendo, exigindo à Empresa mudança de atitude face à qualidade do serviço prestado que se revelava aquém das suas solicitações.

Foi nesta perspectiva que a Empresa, inserida num ambiente dinâmico cada vez mais exigente e complexo, viu a necessidade de introduzir um sistema informatizado no atendimento público de modo a responder adequadamente às solicitações dos clientes, imprimindo maior celeridade no atendimento. Porém, passados três anos após a introdução do sistema informático Galatée a situação prevalece, as bichas longas continuam a marcar o quotidiano dos balcões de atendimento. A morosidade no processo de cobrança de facturas de energia eléctrica que ainda se verifica após a introdução do novo sistema, constitui o problema deste trabalho.

Como tentativa para resolver o problema acima descrito, elaborou-se a seguinte questão de partida:

- Em que medida a adopção das novas tecnologias de informação e comunicação pela organização contribui para a melhoria da prestação de serviços à demanda do público consumidor?

E levantou-se as seguintes hipóteses:

Principal

- A introdução de novas tecnologias na organização será eficiente e eficaz se acompanhada por um processo de treinamento adequado.

Secundária

- O processo de treinamento e desenvolvimento dos recursos humanos produzirá resultados satisfatórios se a tecnologia introduzida for adequada à realidade da organização.

3.2. Objecto de Estudo

O treinamento e desenvolvimento numa organização particularmente na Electricidade de Moçambique – Área Comercial de Maputo constitui o objecto de estudo deste trabalho.

3.3. Justificação

A opção pelo tema sobre a gestão de recursos humanos deve-se à sua importância não só no campo académico, mas também no campo prático acrescido do facto de o sucesso de qualquer organização depender de uma gestão eficiente, eficaz e adequada das pessoas

que a compõem, e o treinamento e desenvolvimento, tópico escolhido para este trabalho fazer parte do subsistema dos recursos humanos, que pode responder cabalmente às questões levantadas bem como testar as hipóteses colocadas neste trabalho.

A decisão de realizar a investigação na Electricidade de Moçambique, Área Comercial de Maputo, deve-se às seguintes razões:

- Ser uma organização que presta serviços de extrema importância para a sociedade em geral;
- Ser uma organização que se beneficiou da introdução de novas tecnologias para a cobrança de facturas de energia eléctrica;
- Ser o local de actividade da autora deste projecto;
- Ter a convicção de que este trabalho produzirá recomendações conducentes à solução do problema indicado anteriormente.

3.4. Conclusão

Neste capítulo, foi apresentado o problema, a questão-chave, e as hipóteses do trabalho. A questão-chave levantada procura conduzir o estudo com vista a encontrar resposta ao problema apresentado. O capítulo seguinte apresenta a metodologia que foi usada no processo de pesquisa.

Capítulo IV: Metodologia

Este capítulo apresenta a metodologia que foi usada no processo de pesquisa, desde as fontes utilizadas, os instrumentos e as técnicas usados no campo de análise.

4.1. Fontes Utilizadas

A abordagem do tema sobre a Gestão de Recursos Humanos exigiu o recurso às seguintes fontes de informação:

- Fontes primárias: entrevistas, documentos publicados e não publicados.
- Fontes secundárias: livros, artigos publicados e não publicados.

Este material encontra-se disponível nas bibliotecas da UFICS, da Faculdade de Economia, na mediateca do Banco Comercial e de Investimentos (BCI) *course pack* das cadeiras de Psicossociologia das Organizações e de Factor Humano nas Organizações, na Electricidade de Moçambique, na internet e na biblioteca particular.

4.2. Métodos Usados no Campo de Análise

No campo de análise, foram usados alguns métodos e técnicas de recolha de informação obtidos da obra de Quivy e Campenhoudt (1998, pp.155-205) nomeadamente a pesquisa bibliográfica, a observação directa, a recolha de dados preexistentes e a entrevista semi-estruturada, apresentados em seguida.

- **Recolha de dados preexistentes:** consiste na recolha de dados produzidos por terceiros. Tem a vantagem de poupar recursos na produção de novos dados, porém, tem o demérito de dificultar o acesso às fontes de informação e de adequar os dados às exigências da investigação.
- **Observação directa:** consiste na observação visual dos fenómenos em estudo por parte do pesquisador. Este método foi usado por ter a vantagem de se aplicar a uma reduzida gama de dimensões do social como é o caso das distribuições espaciais dos indivíduos e ser adequado ao estudo realizado, mas apresenta alguns problemas no que concerne ao registo e interpretação das observações.

- **Entrevista semi-estruturada:** é uma técnica que consiste na recolha de informações ao interlocutor (entrevistado) com base num guião de perguntas semi-abertas. O seu ponto forte consiste na flexibilidade e profundidade dos dados recolhidos, mas tal flexibilidade pode conduzir a desvios em relação aos objectivos da pesquisa se não houver o devido controlo pelo entrevistador.

Foram realizadas entrevistas a três níveis de categorias dos membros da organização: a primeira composta por três membros de direcção, dois técnicos de informática, e dois administradores do sistema, a segunda por um monitor de formação profissional e a terceira por onze Caixas. A razão desta diversificação prende-se com o facto de garantir o nível de fiabilidade das respostas obtidas durante o processo de recolha de dados, tendo em conta o nível académico e ocupacional de cada grupo de entrevistados.

4.3. Conclusão

Neste capítulo foram apresentados os principais métodos e técnicas usados na elaboração deste trabalho. Dentre os vários métodos inclui-se a pesquisa bibliográfica que consistiu na leitura de livros e artigos, a observação directa, a recolha de dados preexistentes e a entrevista semi-estruturada. Todos estes métodos de recolha de informação têm os seus pontos fortes e fracos como é óbvio. Contudo, a sua utilização deveu-se fundamentalmente ao facto de se adequarem perfeitamente a este tipo de estudo. O capítulo seguinte apresenta os resultados do estudo de caso.

Capítulo V: Apresentação dos Resultados

Este capítulo vai apresentar os dados recolhidos no campo de análise, que é a Empresa Electricidade de Moçambique-EP, Área Comercial de Maputo (EDM-EP-ACM). Trata-se de dados referentes ao sistema informático, aos problemas enfrentados pelo sistema e pelo sector no seu todo, ao treinamento e formação profissional dos trabalhadores da Empresa afectos à área em análise, bem como às razões da morosidade no atendimento ao cliente. No presente trabalho, foram entrevistadas três categorias de pessoas, (i) gestores seniores e técnicos do Órgão Informática, (ii) monitores do Centro de Formação e Desenvolvimento e (iii) operadores finais do sistema (Caixas). Todos estes assuntos vêm apresentados de forma detalhada nos pontos que se seguem.

5.1. Informações colhidas junto dos Gestores Seniores e Técnicos do Órgão Informática

5.1.1. Sistema Informático

Galatée é o nome do sistema concebido para a gestão de clientes em termos de leituras, facturação, cobranças, cortes, e atendimento às demais solicitações dos clientes. Foi introduzido na EDM nos finais de 1999 e princípios de 2000, período considerado tecnicamente crítico na altura, devido aos receios levantados à volta do hipotético fenómeno bug 2000 pois, segundo informações colhidas no terreno os fornecedores do sistema anterior afirmavam que se isso ocorresse, o servidor principal não estaria em condições de fazer-lhe face, visto que não estava revestido de meios de defesa eficazes contra tal fenómeno.

De acordo com os gestores seniores, a introdução deste sistema deveu-se fundamentalmente à necessidade de implementação de uma gestão informatizada mais abrangente a nível da Área Comercial de Maputo, sector que trata da comercialização do produto da Empresa pois, devia estar dotado de meios informáticos eficazes que permitissem a melhoria da qualidade dos serviços prestados ao cliente tendo em conta a dinâmica que caracteriza o mercado actual que é cada vez mais complexo e exigente,

bem como da necessidade de incorporar algumas funções que o sistema anterior não continha.

Um dos gestores seniores entrevistado afirmou: "A implementação de uma gestão informatizada a nível da ACM deveu-se ao facto de se pretender dotar o sector de meios informáticos eficazes no exercício das suas funções, daí que se transferiu a gestão manual para a informatizada"¹.

Um outro técnico entrevistado sobre o sistema informático disse: "O sistema foi introduzido devido à necessidade de informatizar cada vez mais as áreas componentes do sistema comercial da EDM. O sistema foi implementado sem fiscal, mais tarde foi contratada a Ernst and Young, uma empresa de auditoria e consultoria. No sistema anterior trabalhava-se com apenas uma máquina, mas no Galatée usam-se duas em simultâneo na medida em que uma só não estaria em condições de comportar a grande quantidade de informação processada. Que estas máquinas estão já descontinuadas, não podendo, por conseguinte, incorporar nelas outros elementos que pudessem permitir a sua evolução porque, na óptica do fabricante já atingiram o seu tempo limite de utilização"².

Dados recolhidos no terreno indicam que o sistema foi concebido para funcionar num ambiente de 10.000 clientes, mas na realidade funciona num de acima de 100.000 e utiliza dois tipos de comunicações: via rádio (Wireless) e via telefone (Linha dedicada). As comunicações via rádio processam-se com uma certa rapidez, porém, abrangem apenas a Dependência da Polana, e as de via telefone através da linha dedicada das Telecomunicações de Moçambique, abrangem as restantes onze dependências designadamente Sede, Central, Karl Marx, Alto-Maé, Marien Ngouabi, Jardim, Forças Populares, Mahotas, Benfica, Machava e Matola. Estas últimas não são permanentes, mas sim intermitentes, dada a sobrecarga a que estão sujeitas na medida em que foram desenhadas para um número reduzido de utilizadores e o aumento acentuado destes, devia ter sido acompanhado de um acréscimo proporcional do número de pontos, o que

¹ Chefe do Gabinete de Apoio à Direcção da ACM.

² Técnico de Informática.

não aconteceu. Ora, quando assim é, torna-se muito difícil garantir um funcionamento contínuo e rápido no atendimento ao cliente, devido ao congestionamento no processamento da informação, visto que nas dependências pode-se encontrar dois ou mais utilizadores a usarem a mesma linha em simultâneo.

Ainda de acordo com os mesmos dados, o sistema de comunicações *online* encontra-se instalado em todas as dependências comerciais da Área Comercial de Maputo o que permite que o cliente efectue o pagamento dos débitos resultantes do consumo de energia eléctrica em qualquer balcão de atendimento à sua escolha, para além de que poderá usar outros meios adicionais de pagamento à sua disposição tais como pagamento via banco, débito directo e caixas automáticas. Numa situação normal, o atendimento de um cliente seria de um minuto e vinte segundos, e numa outra em que existissem problemas de comunicações seria de dois minutos.

O Director do Órgão Informática entrevistado sobre o sistema informático disse: " Trata-se de um sistema adaptado na medida em que para além de facturar energia integra outros *itens* relativos a outras empresas tais como: gás, telefone, água e outros, facturação essa que não tem nenhuma relação com a EDM, o que contribui bastante para a sua lentidão no processamento de dados, criando consequentemente morosidade no atendimento ao cliente".

5.1.2. Problemas Enfrentados pelo Sector de Informática

Acerca dos problemas enfrentados por este sector, o Director do respectivo Órgão afirmou: "Com o sistema Galatée enfrentamos alguns problemas designadamente o facto de a memória do *hardware** não ser tão veloz como era no sistema anterior, existe aqui uma regressão que não abrange apenas a máquina do processamento mas também as impressoras; a gestão do sistema acarreta custos elevados, pois, este usa um tipo de papel extremamente caro quando no mercado existe um tipo de papel comumente usado para informática, papel contínuo, cujo custo é inferior em relação ao papel A4; o próprio

* *Hardware* - é todo o equipamento físico que compõe o computador bem como a impressora, teclado e mouse.

sistema é pesado, porque enquanto no anterior quando se pretendia consultar dados relativos a um cliente apareciam somente aqueles sem desenhos adicionais, neste acontece o contrário”.³

Ainda de acordo com o mesmo entrevistado, relativamente aos técnicos de informática e administradores do sistema, disse não ter havido nenhum processo prévio de formação, muito embora os peritos franceses (donos do sistema galatée), tivessem-se comprometido para o efeito. Além disso, a documentação do sistema fazia referência a cinquenta e dois manuais traduzidos da língua francesa para a portuguesa que estariam à disposição dos técnicos informáticos, administradores do sistema e utilizadores finais o que também não aconteceu, apenas foram entregues oito não traduzidos o que não ajuda suficientemente para a compreensão do funcionamento integral do sistema.

Outros problemas levantados pelos entrevistados relacionam-se com a ausência de uma política de exploração de informática, o que geralmente cria choques entre o Órgão Informática e os diversos sectores de actividade da Empresa. Citaram como exemplo o facto de este sector não assumir o papel decisivo que lhe caberia na aquisição de sistemas informáticos o que origina uma proliferação de sistemas na mesma Empresa, dificultando a sua gestão.

Um outro técnico sénior entrevistado, afirmou: “Este sistema é lento em relação ao anterior mas realiza mais operações, a lentidão vem do *hardware* e do *software*^{*} que é pesado. A base de dados usada é de qualidade inferior e foi desenhada para um cliente com pouca quantidade de informação, por isso, não é adequada para a EDM pois esta manuseia grande quantidade de informação. A escolha errada do *software* gera lentidão no sistema. A escolha de um bom sistema deve ter em conta um bom *hardware*, sistema operativo e *software*. A EDM usa vários *software de base de dados*^{**} mas se houvesse

³ Director do Órgão de Informática.

^{*} *Software* – conjunto de programas que estão à disposição do utilizador para a solução dos problemas informaticamente.

^{**} *Software de base de dados* – é onde se encontra depositada a informação dos clientes para o desenvolvimento do negócio da Empresa.

uma política de exploração do sistema informático, não haveria necessidade de se adquirir várias licenças na Empresa. Disse ainda que está na origem destes problemas a falta de auscultação prévia dos técnicos informáticos da Empresa "4.

Sintetizando, constituem problemas enfrentados pelo sector informático os seguintes:

- Sistema informático inadequado para a organização resultante de uma escolha errada tanto do *software*, *hardware* e sistema operativo como da base de dados, por não ter havido uma auscultação prévia dos técnicos informáticos da Empresa sobre os requisitos funcionais e tecnológicos para a escolha de um bom e adequado sistema informático;
- Falta de interacção entre os donos do sistema e os técnicos da Empresa no sentido de dotar estes últimos do *know - how** que lhes habilite a penetrar no funcionamento global do sistema com certa independência. Os conhecimentos que detêm para operar o sistema resultam de um árduo trabalho de pesquisa aliado à experiência acumulada ao longo de vários anos de trabalho informático na organização;
- Ausência de uma consultoria independente interna na altura da projecção do sistema o que teria contribuído para correcções de problemas detectados durante o processo de implementação do sistema informático;
- Sistema bastante oneroso por usar papel de alta qualidade (A4) extremamente caro ao invés do papel contínuo que é geralmente usado para trabalhos do género, cujo preço é relativamente baixo no mercado;
- Ausência de uma política de informática na organização o que cria uma certa anarquia na aquisição de sistemas informáticos pois, cada sector de actividade compra sem auscultar o gestor central da informática, provocando assim uma proliferação de

⁴ Técnico de informática.

* *Know-how* - transferência de conhecimentos.

sistemas na mesma Empresa e, conseqüentemente gastando-se elevadas somas em dinheiro não só na contratação de técnicos para cada sistema, mas também na aquisição de vários servidores e várias bases de dados, no pagamento dos contratos de manutenção e respectivas licenças, para além da informação estar desagregada o que não ocorreria se o sistema estivesse integrado.

5.2. Informações Colhidas Junto do Departamento de Formação e Desenvolvimento

De acordo com informações prestadas pelo Chefe do Departamento de Formação e Desenvolvimento, os cursos de formação profissional na EDM visam três objectivos: a formação de trabalhadores cujas capacidades e atitudes sejam reconhecidas para a execução de tarefas mais exigentes e actuais; formação de trabalhadores que apresentam lacunas na execução de tarefas; formação de trabalhadores com vista a aquisição de outras habilidades e comportamentos para a execução de novas tarefas. Tais cursos abrangem quatro tipos de trabalhadores: trabalhadores recrutados com vista a dotar-lhes de habilidades necessárias para a sua admissão na Empresa; trabalhadores a reconverter (mudança de família profissional), para evitar o seu desvinculamento da organização por imperativos de redimensionamento da mão-de-obra; trabalhadores a evoluir na mesma linha de carreira; e os trabalhadores que ocupam o mesmo perfil, aqueles que apresentam fraco desempenho na execução de tarefas.

Ainda sobre o mesmo assunto a nossa fonte afirmou: “A EDM tem dois tipos de formação nomeadamente a teórico- prática e a profissional. A primeira acompanha os formandos no local de trabalho para se fazer as devidas correcções sempre que se trata da introdução de novas tecnologias na Empresa, enquanto que a segunda visa validar os cursos (reciclagem), propondo modificações em conformidade com a situação da organização, e visa cumprir o plano definido pelo vértice estratégico”.⁵

Para além destes dois tipos de formação, a fonte acima citada afirmou existirem ainda mais dois nomeadamente a formação paralela ou pontual e a formação no exterior. A

⁵ Chefe do Departamento de Formação e Desenvolvimento.

primeira é feita localmente em função das necessidades sectoriais, enquanto que a segunda é feita no estrangeiro de acordo com as necessidades globais da organização em função das bolsas disponibilizadas pelos parceiros internacionais da Empresa.

Em relação ao treinamento dos utilizadores finais (pessoal que opera com o sistema), foi levado a cabo um programa de treinamento antes da introdução do sistema cuja responsabilidade esteve a cargo do Departamento de Formação e Desenvolvimento da EDM, que consistiu em demonstrações práticas no Centro e no próprio local de trabalho (balcões de atendimento), de modo a testar o grau de assimilação dos conhecimentos adquiridos. Este curso teve a duração de quarenta e sete dias. “A programação da formação foi realística porque ninguém contava que num período de quarenta e sete dias se atingisse todo o universo de Facturadores e Caixas. Até dia 3 de Janeiro já tinha sido feita toda a facturação e procedia-se à cobrança. Portanto, o fenómeno bug 2000 não se fez sentir na Empresa. Após a implementação do sistema seguiu-se a fase da consolidação que consistiu na correcção das lacunas através do acompanhamento contínuo dos formandos nos respectivos locais de trabalho. Esta foi a fase mais difícil porque era necessário aprofundar as matérias tratadas na primeira fase como complemento da sua formação”⁶.

Ainda de acordo com o mesmo entrevistado, alguns programas do sistema estavam incompletos, outros não tinham nada a ver com a EDM, para além de que os próprios manuais de procedimentos não tinham sido traduzidos da língua francesa para a portuguesa, o que tornou este processo de formação cada vez mais difícil, pois, não raras vezes era preciso recorrer a traduções pontuais das matérias de modo a facilitar a compreensão dos formadores e dos próprios formandos.

5.3. Informações Colhidas Junto dos Caixas

Os Caixas entrevistados afirmaram que a demora no atendimento aos clientes deve-se não só à lentidão do sistema das comunicações, mas também ao facto de a maioria dos

⁶ Monitor do Centro de Formação.

clientes deixar o pagamento dos seus débitos para o último dia do prazo indicado na factura, provocando assim enormes bichas e congestionamento no processamento da informação. Disseram ainda que quando as comunicações são rápidas leva-se um minuto e trinta segundos para atender o cliente, desde a introdução de dados, contagem de dinheiro até à emissão do recibo, mas quando são lentas demora-se mais tempo, pois, a lentidão não se verifica somente no processamento de dados mas também nas impressoras no acto da emissão dos recibos dos clientes.

Em relação à formação, os entrevistados disseram que esta decorreu no Centro de Formação da Empresa e nas Dependências Comerciais e teve a duração de vinte e um dias, sendo uma semana no Centro e as restantes duas no local de trabalho, período por eles considerado suficiente para assimilação das matérias teóricas e práticas tratadas.

5.4. Razões da Morosidade no Atendimento ao Cliente

As razões da morosidade no atendimento ao cliente são as seguintes:

- Elevado número de utilizadores simultâneos do sistema designadamente Caixas, Atendedores e Gestores de Contas que desenvolvem actividades que sobrecarregam a memória do servidor principal, cuja capacidade instalada está aquém das reais necessidades da organização no que diz respeito às solicitações do cliente;
- Lentidão do sistema de comunicações em especial as de via telefone;
- Maior número de clientes a efectuar pagamentos no último dia do prazo estipulado, o que acaba provocando longas bichas nos balcões de atendimento devido ao congestionamento no processamento da informação;
- Falta de capacidade do sistema para efectuar a filtração e o redimensionamento da informação.

5.5. Conclusão

Neste capítulo foram apresentados os dados referentes ao funcionamento do sistema informático, ao treinamento e desenvolvimento e as razões da morosidade no atendimento ao cliente. Todos os entrevistados foram unânimes quanto ao facto de considerarem que o sistema Galatée apresenta muitos pontos fracos em relação à expectativa criada na altura da sua introdução. O capítulo seguinte procede à discussão dos resultados do estudo de caso e apresenta as principais conclusões do estudo.

Capítulo VI: Discussão dos Resultados

Neste capítulo procede-se à discussão dos resultados e apresentação das principais conclusões. Pretende-se aqui verificar as hipóteses levantadas de forma a responder à questão apresentada. Com efeito, na primeira parte discute-se o sistema informático Galatée, procurando verificar até que ponto é eficiente, eficaz e adequado à organização objecto de estudo; na segunda parte são debatidas questões relacionadas com o treinamento e desenvolvimento na Empresa para verificar se este foi suficiente para o alcance dos objectivos; na terceira e última parte procura-se fazer a ponte entre os dados empíricos e o quadro teórico de referência que é o treinamento e desenvolvimento para daí se tirar as principais conclusões.

6.1. Sistema Informático (Galatée)

Em relação ao sistema informático instalado na Empresa, é de realçar que apesar de apresentar algumas vantagens comparativamente ao anterior, não responde cabalmente às expectativas da Empresa pelas seguintes razões:

- Persistência da demora no atendimento ao cliente devido à impraticabilidade, na maioria das dependências, do intervalo de um minuto e vinte segundos a dois minutos, período estabelecido como padrão para o atendimento do cliente;
- Congestionamento no processamento de informação devido ao elevado número de utilizadores simultâneos do sistema que desenvolvem actividades que sobrecarregam a memória do servidor principal;
- Ser bastante pesado por manipular uma série de dados desnecessários devido à incapacidade em filtrar e redimensionar a informação desejada quando se pretende dados de um cliente.

Os dados recolhidos no campo demonstram que o sistema é ineficiente porquanto acarreta custos operacionais elevados à Empresa, não maximiza os resultados e nem

responde aos objectivos que a organização se propunha alcançar com a sua introdução, nomeadamente no que tange à celeridade no atendimento ao cliente. Deste modo, pode-se concordar com Oliveira (2001,p.36) que defende que eficiência é fazer as coisas de maneira adequada, resolver problemas, poupar recursos, reduzir os custos. A eficiência tem a ver com a minimização dos custos, o que não ocorre na EDM – EP de acordo com os dados recolhidos referentes ao sistema.

Para além de ser ineficiente é também ineficaz porque não alcança os resultados desejados. A escolha errada do *software*, do *hardware*, do sistema operativo e de uma base de dados de capacidade inferior, são dados que demonstram a ineficácia do sistema. Se de acordo com Ferreira et al (2001, p.36) eficácia é fazer as coisas certas, produzir alternativas criativas e alcançar resultados, esta situação não é verificável na organização em estudo. O sistema Galatée não maximiza os resultados e nem resolve o problema fundamental que é o da morosidade no atendimento ao cliente.

Este sistema, além de ser ineficiente e ineficaz é também inadequado à realidade da organização por ter sido introduzido sem auscultação prévia dos técnicos informáticos da Empresa, acrescido ao facto de não ter havido uma consultoria independente que teria contribuído bastante para possíveis correções no sistema, o que contraria a tese defendida por Bennis (1969) citado por Dalpozzo e Wey (1999, p.193) e Garcia (1999, p.221) segundo a qual o desenvolvimento organizacional envolve todos os níveis da pirâmide desde o topo até à base, com a finalidade de aumentar a eficiência e a solidez da organização, o que não encontramos na organização em estudo, na medida em que nota-se um certo distanciamento entre a alta administração da Empresa e o seu órgão de informática.

6.2. Treinamento e Desenvolvimento

No que concerne ao treinamento, tudo indica ter sido suficientemente realizado em relação aos utilizadores finais do sistema, os Caixas, pessoas que lidam directamente com o cliente, tanto em relação aos conteúdos e ao período de duração, bem como a

adequação dos locais escolhidos para a sua realização nomeadamente Departamento de Formação e Desenvolvimento da EDM e balcões de atendimento. Assim, e de acordo com os resultados das entrevistas efectuadas, pode-se concordar com Garcia (1999, p.226) que considera o treinamento um processo de capacitação teórico-prática de nível operacional que consiste em adequar o conhecimento técnico às novas tecnologias e procedimentos de serviço.

Porém, o processo de treinamento acima referido não pode ser considerado satisfatório em virtude de ter sido parcial, pois, tanto os técnicos seniores de informática como os respectivos administradores, garantes do bom funcionamento e da boa manutenção do sistema não foram abrangidos, assim, pode-se concordar com Fernandes (1999, pp.239-257), ao afirmar que as organizações devem expandir os seus horizontes nas formas de disseminar conhecimento em larga escala, e não somente um processo que abrange apenas alguns afortunados, mas sim o universo dos trabalhadores, pois, a implementação de novas tecnologias é um trabalho de equipa e de parceria entre a empresa, colaboradores e parceiros externos.

Quanto ao desenvolvimento, os dados recolhidos no terreno indicam que na organização em estudo não houve desenvolvimento em virtude de, entre vários factores, avultar o facto de o treinamento realizado não ter sido abrangente e, conseqüentemente, incapaz de dotar todos os trabalhadores intervenientes no processo designadamente os gestores e administradores do sistema de conhecimentos que os permitam desenvolver a sua actividade, lado a lado com os seus colegas, tendo em conta as metas traçadas pelo vértice estratégico. Deste modo, concorda-se com Garcia (1999, p.221), quando afirma que para que haja desenvolvimento é necessário que a capacitação dos empregados intervenientes num determinado processo de trabalho seja planeada e estruturada de modo que todos tenham conhecimento sobre onde pretende-se chegar.

6.3. Principais Conclusões do Estudo

Do estudo efectuado tiram-se as seguintes conclusões:

Na EDM-EP, constata-se a existência de treinamento e desenvolvimento tal como se pode depreender da leitura da secção 5.2 do capítulo V. Porém, no que concerne ao presente estudo de caso, o mesmo não se pode dizer na medida em que, o treinamento realizado aquando da implementação do sistema informático não foi extensivo a todos pois, apenas incluiu os utilizadores finais que o consideraram satisfatório e adequado, deixando de fora os gestores e administradores do sistema.

Por outro lado, denota-se uma deficiente articulação entre aquilo que é a visão do vértice estratégico com os restantes níveis da pirâmide na Empresa. É exemplo disso o facto de os técnicos do sector informático não terem sido consultados quando foi da introdução do sistema, o que confirma a tese defendida pela literatura, Marras (2000, p.167) e Stoner e Freeman (1985, p.276), segundo a qual o treinamento visa o indivíduo em si de modo a se tornar apto para exercer a actividade que lhe for atribuída, e o desenvolvimento visa a organização como um todo e tem em vista preparar o indivíduo para ter uma visão mais ampla da organização. Porque para o alcance de resultados satisfatórios numa organização, não basta a realização de treinamento satisfatório e adequado para alguns, excluindo os restantes intervenientes no processo em vista, é fundamental que o mesmo seja abrangente e que a tecnologia a introduzir seja adequada à realidade da organização e do mercado.

Para Oliveira (2001, p.36) e Ferreira et al (2001, p.136), eficiência é fazer as coisas de maneira adequada, resolver problemas, poupar recursos, reduzir os custos; e eficácia é fazer as coisas certas, produzir alternativas criativas e alcançar resultados, situação não verificada na organização em estudo. O sistema introduzido é ineficiente porque não poupa recursos, não resolve o problema principal que é o da morosidade no atendimento ao cliente e aumenta os custos à Empresa, como é o caso do uso do papel A4 ao invés do contínuo que é relativamente barato no mercado. Para além de ineficiente é também ineficaz porque não produz alternativas criativas, não alcança os resultados desejados e nem é adequado à realidade da organização, podendo-se apontar como razão principal desta situação a falta de interacção entre os donos do sistema informático Galatée e os

técnicos de informática da Empresa em todo o processo que ditou a sua introdução aliado ao facto de não ter havido uma consultoria interna credível aquando da sua projecção.

Os resultados das entrevistas corroboram a hipótese principal segundo a qual a introdução de novas tecnologias na organização será eficiente se acompanhada de um processo de treinamento adequado, pois, como os dados demonstram, a organização em estudo não logrou alcançar os objectivos a que se propunha ao introduzir a nova tecnologia, por não ter desencadeado um processo adequado e integral de treinamento de todo o pessoal que iria lidar com o sistema. Assim sendo, concorda-se com Garcia (1999, p.226) e Bongani (1999, pp.536-537), que defendem que o treinamento é um processo de capacitação teórico-prática de curto prazo, cuja finalidade é preparar o indivíduo para executar com mestria as tarefas que lhe forem atribuídas, e que qualquer processo de treinamento técnico e profissional requer uma filosofia bem definida de modo a elevar o padrão de qualidade e desempenho do pessoal e, conseqüentemente, do bem ou serviço que a organização presta aos seus clientes. Para o caso vertente, não se vislumbra a existência de uma filosofia definida pela organização sobre o que se pretende que ela seja no futuro.

Relativamente à hipótese secundária segundo a qual o processo de treinamento e desenvolvimento de recursos humanos produzirá resultados satisfatórios se a tecnologia introduzida for adequada à realidade da organização, deve-se referir que igualmente foi confirmada pelos dados do estudo realizado, na medida em que, com base nos dados recolhidos no terreno, foi possível verificar que por mais que tivesse sido realizado um treinamento integral, os resultados preconizados não seriam alcançados, em virtude de a tecnologia introduzida não ser adequada à organização e haver uma desarticulação entre os objectivos definidos pela gestão do topo e os restantes níveis da pirâmide organizacional. Isto demonstra que a posição defendida pela literatura, Armstrong (1998, pp.18-19) e Chiavenato (2002, p.164) segundo a qual deve-se combinar políticas e procedimentos como condição para o sucesso organizacional e criar um ambiente interactivo entre ambos tem fundamento, porém, tal situação não se verifica na organização em estudo.

6.4. Conclusão

Neste capítulo fez-se a discussão dos resultados referentes ao sistema informático e ao treinamento e desenvolvimento. Da análise feita, nota-se haver ineficiência, ineficácia e inadequação do sistema informático introduzido à realidade da organização. E que, em virtude do treinamento ter sido parcial, não se pode falar do desenvolvimento no sentido que se atribui neste trabalho. O último capítulo apresenta a conclusão final e as recomendações.

Capítulo VII: Conclusão e Recomendações

Este trabalho procurou abordar o tópico sobre o treinamento e desenvolvimento de uma organização concreta, que é a Electricidade de Moçambique – Empresa Pública, Área Comercial de Maputo com o objectivo central de analisar o impacto da introdução do sistema informático Galatée na Empresa, as suas implicações para o aumento da eficiência e eficácia, sua adequação à realidade da organização e o treinamento e desenvolvimento.

À luz das hipóteses levantadas, o estudo demonstrou que o treinamento dos trabalhadores por si só é insuficiente para o alcance dos resultados satisfatórios sem estar combinado a um sistema informático adequado à realidade da organização, pior será se essa formação tiver sido realizada privando dela parte significativa dos trabalhadores que pela natureza das suas funções na Empresa, previsivelmente seriam chamadas a desempenhar um papel chave no âmbito da implementação e consolidação do sistema ora em análise. Esta parte final, confirma a tese defendida por Bongani (1999, pp.536-537), segundo a qual o treinamento técnico profissional assenta, de entre várias premissas, em controlar profissionais aptos para os cargos disponíveis com nível académico suficiente para a aprendizagem rápida, treinamento sistemático nos cargos e operações, reciclar na política de qualidade e consciencialização ao se implementar novas tecnologias.

Para que os resultados preconizados sejam alcançados é imperioso que a par do treinamento integral e adequado dos actores operantes do sistema, haja um envolvimento prévio dos técnicos seniores de informática afectos à organização no desenho do *software* e na escolha tanto do *hardware* como do sistema operativo para permitir que o mesmo seja compatível à realidade da Empresa e do mercado.

Na organização em análise constata-se que no cômputo geral, o treinamento é realizado em todas as suas vertentes. Porém, no que diz respeito ao caso em estudo, o treinamento realizado não foi adequado em virtude de não ter sido integral pois, não contemplou os administradores e técnicos seniores da informática. Por isso, não se pode falar de

desenvolvimento na medida em que o facto acima referido consubstancia a falta do envolvimento de todos os intervenientes na prossecução dos objectivos a que a organização se propõe alcançar. Esta asserção corrobora a tese defendida por Bennis (1969) citado por Dalpozzo e Wey (1999, p.193) e Garcia (1999, p.221), segundo a qual o desenvolvimento organizacional envolve todos os níveis da pirâmide deste o topo até à base, com a finalidade de aumentar a eficiência e a solidez da organização.

Foi possível notar que o vértice estratégico demonstra estar somente preocupado com os resultados sem indicar a melhor forma de atingi-los. É notória a inexistência de uma sistemática articulação entre o nível estratégico, tático e operacional na implementação dos planos, o que tem como consequência o incumprimento dos objectivos previamente traçados.

Na literatura sobre gestão de recursos humanos, tópico sobre o treinamento e desenvolvimento, existe consenso generalizado da relação intrínseca entre ambos, o que significa que mesmo havendo um bom treinamento para os membros da organização, se estes não tiverem uma visão macro sobre onde ela quer chegar, todo o investimento feito no treinamento não será compensado pelos resultados pretendidos, tal como se pode notar na organização em estudo, na medida em que estes estão muito aquém do desejado.

Outra constatação feita no terreno, revela que um dos factores que contribui para a ocorrência de bichas nas dependências comerciais é o facto de a maioria dos clientes privilegiar o meio de pagamento tradicional (pagamento directo nos balcões da EDM), em detrimento de outros meios que o sistema galatée oferece, tais como pagamento via banco, débito directo e caixa automática.

Recomendações

Face aos problemas identificados no estudo e tendo em conta que o factor humano é o recurso mais valioso que uma organização possui e elemento preponderante para o alcance da eficiência e eficácia organizacional, recomenda-se:

- A adopção de uma política de informática por forma a estabelecer um mecanismo de orientação e disciplina no âmbito da aquisição e gestão de sistemas informáticos na Empresa, o que contribuiria bastante para a sincronização de toda a informação, reduzindo os custos com a manutenção, contratação de técnicos, cartas de rede e licenças, para além de que isso facilitaria o acesso rápido à informação por parte de todos os intervenientes no processo de gestão comercial. Esta recomendação é adequada, eficiente e eficaz porque vai ao encontro da tese defendida por Armstrong (1998, pp.18-19) e Chiavenato (2002, p.164), segundo a qual deve-se combinar políticas e procedimentos como condição para o sucesso organizacional.

- Nos casos futuros de aquisição de novas tecnologias, recomenda-se o envolvimento prévio dos técnicos seniores de informática da Empresa na equipa técnica que for efectuar o desenho do *software*, escolha do *hardware* e do sistema operativo; a contratação de uma consultoria independente e especializada, por forma a acautelar eventuais situações da inadequação dessas tecnologias à realidade da Empresa e do mercado, assim como o treinamento prévio de todo o pessoal que irá lidar com o sistema para dotá-lo de ferramentas necessárias para o bom desempenho, tal como preconiza Bennis (1969) citado por Dalpozzo e Wey (1969, p.193) e Garcia (1999, p.221), quando afirma que, para que uma organização seja eficiente e sólida deve planear a capacitação dos empregados com base em intervenções realizadas ao longo do tempo.

- O aumento proporcional do número de pontos de serviço em função do número de utilizadores em cada dependência para descongestionar o processamento da informação, garantindo um funcionamento contínuo e rápido no atendimento ao cliente e, a intensificação da divulgação através dos órgãos de comunicação social, de outros meios de pagamento de energia eléctrica que o sistema actual oferece, nomeadamente o pagamento via banco, caixa automática e débito directo, mostrando ao cliente os benefícios que tiraria da sua utilização, como seja poupança de tempo

que se despende nas longas bichas que normalmente se vêm um pouco por todas as dependências.

Referências bibliográficas

- Armstrong, M. (1998). Strategies For Human Resource Management: A Total Business approach. Coopers and Lybrand, London.
- Bennis, W. G. (1969). Organization Development: Its Natural Origins. Addison-Wesley.
- Bonganhi, Paulo S. (1999). Treinamento Técnico Operacional. In Gustavo G. Boog (Co.). Manual de Treinamento e Desenvolvimento. Makron Books, 3ª edição, São Paulo, pp.533-553.
- Câmara, Pedro B. Et al (2001). Humanator: Recursos Humanos e Sucesso Empresarial. Publicações Dom Quixote, 4ª edição, Lisboa.
- Carvalho, Luís C. F. (1999). T & D Estratégicos. In Gustavo G. Boog (Co.). Manual de Treinamento e Desenvolvimento. Makron Books, 3ª edição, São Paulo, pp.125-144.
- Chiavenato, Idalberto (2002). Recursos Humanos. Atlas, São Paulo, 7ª edição.
- Dalpozzo, Marco & Wey, Judite de Freitas (1999). Gerenciando Treinamento & Desenvolvimento? "Back to the Future". In Gustavo G. Boog (Co.). Manual de Treinamento e Desenvolvimento. Makron Books, 3ª edição, São Paulo, pp.189-208.
- Electricidade de Moçambique. "Breve historial da EDM". [Http://www.edm.co.mz/edm_ee.htm](http://www.edm.co.mz/edm_ee.htm) (12 de dezembro de 2002).
- Fernandes, Marcelo (1999). Tecnologia da Informação. In Gustavo G. Boog (Co.). Manual de Treinamento e Desenvolvimento. Makron Books, 3ª edição, São Paulo, pp.239-257.
- Ferreira, J. M. Carvalho, et al ((2001). Manual de Psicossociologia das Organizações. McGraw-Hill de Portugal, Amadora.
- Garcia, J. F. Pereira (1999). T e D Mobilizando a Organização Para a Qualidade. In Gustavo G. Boog (Co.). Manual de Treinamento e Desenvolvimento. Makron Books, 3ª edição, São Paulo, pp.209-236.
- Keating, José Bernardo (2002). 'A Natureza da Função de Gestão de Recursos Humanos'. In António Caetano e Jorge Vala (co). Gestão de Recursos Humanos: Contextos, Processos e técnicas. RH editora, 2ª edição, Lisboa, pp.101-116.
- Marras, Jean Pierre (2000). Administração dos Recursos Humanos: do Operacional ao Estratégico. Futura, São Paulo, 3ª edição ampliada.

Motta, Paulo Roberto (1999). Transformação Organizacional: A Teoria e a Arte de Inovar. Qualitymark, Rio de Janeiro.

Moura, Estêvão (2000). Gestão de Recursos Humanos: Influências e Determinações do Desempenho. Editora Sílabo, Lisboa, 1ª edição, pp.5-21.

Neves, José Gonçalves das (2002). 'Gestão de Recursos Humanos: Evolução do Problema em Termos dos Conceitos e das Práticas'. In António Caetano e Jorge Vala (co). Gestão de Recursos Humanos: Contextos, Processos e Técnicas. RH editora, 2ª edição, Lisboa, pp.101-116.

Oliveira, Djalma de Pinto R. (2001). Planeamento Estratégico: Conceitos, Metodologia, Práticas. Atlas, 15ª edição revista, São Paulo.

Pinto, Osmar de Paula (1999). Técnicas de Aprendizagem em Acção. In Gustavo G. Boog (Co.). Manual de Treinamento e Desenvolvimento. Makron Books, 3ª edição, São Paulo, pp.397-422.

Quivy, Raimond & Campenhoudt, Luc V. (1998). Manual de Investigação em Ciências Sociais. Grádiva, 2ª edição, Lisboa.

Robbins, Stephen P. & Coulter, Mary (1999). Management. Prentice Hall International, New Jersey.

Rocha, J. A. Oliveira (1999). Gestão de Recursos Humanos. Editorial Presença, Lisboa.

Schuler, Randall S. & Mac Millan, Ian, C. (1984). Gaining Competitive Advantage Through Human Management Practices. In Human Resource Management, pp.241-255.

Stoner, James & Freeman, R. Edward (1985). Administração. Prentice Hall do Brasil, 5ª edição, Rio de Janeiro.

Thompson, Della (Ed.) (1995). The Concise Oxford Dictionary. Oxford University Press, 9th edition, New York.

Anexos

Anexo 1: Guião principal das entrevistas realizadas.

Anexo 2: Guião da entrevista para os gestores seniores e técnicos informáticos, do centro de formação profissional e para os caixas.

Anexo 3: Lista de entrevistados.

Anexo 4: Decreto-Lei nº 38/77 de 27 de Agosto que cria a Electricidade de Moçambique, Empresa Estatal.

Anexo 5: Decreto nº 28/95 de 17 de Julho que transforma a Electricidade de Moçambique Empresa Estatal em Empresa Pública.

Anexo 6: Organigrama da Área Comercial de Maputo.

Anexo 1

Guião Principal das Entrevistas Realizadas

Pergunta	Objectivo da pergunta
1. O que se pretendia com a introdução do sistema Galatée?	Conhecer as razões da introdução do sistema.
2. Quais eram as dificuldades da empresa antes da introdução deste sistema?	
3. Como funciona o sistema? Responde aos objectivos preconizados? (se não porquê?)	Verificar o grau de efectividade e eficiência do sistema informático introduzido.
4. Quando se concebeu o sistema qual era o tempo previsto para o atendimento a um cliente? 4.1. Quanto tempo demora em média o atendimento a um cliente?	Verificar o grau de eficácia do sistema.
5. Quais são as dificuldades do sistema?	Descobrir as lacunas do sistema.
6. Quanto tempo demorou a formação dos operadores? 6.1. Esse tempo foi suficiente? 6.2. Onde é que foi feito o treinamento, dentro ou fora da empresa?	Verificar se o tempo de treinamento foi suficiente para os utilizadores, administradores do sistema e técnicos de informática e se o local de treinamento foi ou não adequado.

Anexo 2

1. Guião de Entrevista Para os Gestores Seniores e Técnicos do Sector Informático e do Centro de Formação Profissional

1. O que se pretendia com a introdução do sistema Galatée?
2. Quais eram as dificuldades da empresa antes da introdução deste sistema?
3. Como funciona o sistema? Responde aos objectivos preconizados? (se não porquê?)
4. Quando se concebeu o sistema qual era o tempo previsto para o atendimento a um cliente?
 - 4.1. Quanto tempo demora em média o atendimento a um cliente?
5. Quais são as dificuldades do sistema?
6. Quanto tempo demorou a formação dos operadores?
 - 6.1. Esse tempo foi suficiente?
 - 6.2. Onde é que foi feito o treinamento, dentro ou fora da empresa?

2. Guião de Entrevista Para os Caixas

1. Quanto tempo demora em média o atendimento a um cliente?
2. Quais são as dificuldades do sistema?
3. Quanto tempo demorou a vossa formação?
4. Esse tempo foi suficiente?
5. Onde é que foi feito o treinamento, dentro ou fora da empresa?

Anexo 3

Lista de Entrevistados

- 1-Engº Raimundo Gulube – Director do Órgão Informático. Entrevista realizada no dia 30/04/03 às 8 horas.
- 2-Engº Giovanni Massinga – Técnico de Informática. Entrevistado em 25/04/03 às 10 horas.
- 3-Samuel Muholove – Técnico de Informática. Entrevistado no dia 9/04/03 às 9 horas.
- 4-Engº Ernesto Bento Langa – Chefe do Departamento de Formação e Desenvolvimento. Entrevistado no dia 29/04/03 às 9 horas.
- 5-Jacob António Tchambal – Administrador do Sistema. Entrevistado no dia 10/04/03 às 10 horas.
- 6-Vasco Nhumbate – Administrador do Sistema. Entrevistado no dia 21/04/03 às 14 horas.
- 7-Adelino Charre-Monitor no Centro de Formação e Desenvolvimento. Entrevistado no dia 23/04/03 às 9:30 horas.
- 8-Engº Fernando Bernardo – Chefe do Gabinete de Apoio à Direcção da ACM. Entrevistado no dia 11/04/03 às 9:15 horas.
- 9-Ana Maria Jalane – Caixa da Dependência do Alto-Maé. Entrevistada no dia 14/04/03 às 14:30 horas.
- 10-Alice Júlio Langa – Caixa da Dependência da Sede. Entrevistada no dia 15/04/03 às 14:30 horas.
- 11-Beatriz Peter – Caixa da Dependência da Polana. Entrevistada no dia 16/04/03 às 14:30 horas.
- 12-Bernardo Djedje – Caixa da Dependência das Forças Populares. Entrevistado no dia 17/04/03 às 14:30 horas.
- 13-Alcina de Aquino – Caixa da Dependência da Machava. Entrevistada no dia 18/04/03 às 14:30 horas.
- 14-Helena Tembe-Caixa da Dependência das Mahotas. Entrevistada no dia 21/04/03 às 14:30 horas.

15-Domingos Tovela – Caixa da Dependência do Jardim. Entrevistado no dia 22/04/03 às 14:30 horas.

16-Manecas Francisco – Caixa da Dependência da Matola. Entrevistado no dia 24/04/03 às 14:30 horas.

17-Micaela Manjate – Caixa da Dependência da Karl Marx. Entrevistada no dia 28/04/03 às 14:30 horas.

18-Luísa Jamisse – Caixa da Dependência do Benfica. Entrevistada no dia 29/04/03 às 14:30 horas.

19 - Sérgio Machava–Caixa da Dependência da Marien Nguoabi. Entrevistado no dia 30/04/03 às 14:30 horas.



BOLETIM DA REPÚBLICA

PUBLICAÇÃO OFICIAL DA REPÚBLICA POPULAR DE MOÇAMBIQUE

311
ML 8-76
hist

SUMÁRIO

* Conselho de Ministros:

Decreto-Lei n.º 38/77;

Cria a Empresa Nacional de Electricidade, E. E., designada por ELECTRICIDADE DE MOÇAMBIQUE.

Ministérios da Justiça, das Finanças e de Estado na Presidência:

Portaria n.º 342/77:

Extingue as Conservatórias do Registo Comercial e do Registo Predial de Maputo e cria, em sua substituição, a Conservatória dos Registos Comercial e Predial de Maputo.

CONSELHO DE MINISTROS

Decreto-Lei n.º 38/77
de 27 de Agosto

As Directivas Económicas e Sociais aprovadas no III Congresso da FRELIMO definem o sector de energia eléctrica como essencial para o desenvolvimento económico do País e para o bem estar das populações.

Como um dos sectores chave da economia nacional, interessa conduzir a sua actividade e desenvolvimento através de uma política dinâmica de electrificação global o que obriga a intensificar o papel dirigente do Estado no sector, até ao seu completo controlo por aquele.

Esta acção dirigente do Estado, promovendo as condições necessárias para a utilização racional dos meios de produção e optimizando a rentabilidade dos mesmos, obriga à criação de uma empresa estatal onde serão progressivamente integradas todas as entidades públicas ou privadas, incluindo serviços municipalizados ou outros departamentos municipais que explorem instalações de serviço público de produção, transporte e distribuição de energia eléctrica.

Nestes termos, e ao abrigo do disposto na alínea c) do artigo 54.º da Constituição, o Conselho de Ministros decreta:

ARTIGO 1.º

1. É criada a Empresa Nacional de Electricidade, E. E., mais adiante designada por ELECTRICIDADE DE MOÇAMBIQUE, cujos estatutos vão anexos ao presente decreto-lei e dele fazem parte integrante.

2. A ELECTRICIDADE DE MOÇAMBIQUE é uma pessoa colectiva de direito público dotada de autonomia administrativa, financeira e patrimonial.

ARTIGO 2.º

1. A ELECTRICIDADE DE MOÇAMBIQUE tem por objecto principal o estabelecimento e exploração do serviço público de produção, transporte e distribuição de energia

eléctrica, exercendo a sua actividade de acordo com o plano de desenvolvimento nacional com vista à edificação da base material da Democracia Popular.

2. O serviço público cometido à ELECTRICIDADE DE MOÇAMBIQUE será assegurado em regime de exclusivo e estender-se-á progressivamente a todo o País até à sua completa cobertura.

3. O regime de exclusivo previsto no número anterior não impede a produção de energia eléctrica para uso próprio por entidades que, à data de entrada em vigor deste diploma, disponham da necessária licença de exploração ou às quais, ouvida a ELECTRICIDADE DE MOÇAMBIQUE, a Direcção Nacional de Energia a venha a conceder.

4. As actuais empresas concessionárias da produção, transporte e distribuição de energia eléctrica, não abrangidas pelo disposto no artigo 5.º, manterão inalteráveis os direitos e obrigações constantes dos respectivos contratos de concessão.

5. A gestão das participações financeiras que o Estado detém junto das empresas a que se refere o número anterior passará a ser exercida pela ELECTRICIDADE DE MOÇAMBIQUE.

ARTIGO 3.º

1. A regulamentação do serviço público a cargo da ELECTRICIDADE DE MOÇAMBIQUE será estabelecida, ouvida previamente a empresa, em diploma do Ministro da Indústria e Comércio e dos demais ministros competentes em razão da matéria.

2. Enquanto não for publicada a regulamentação prevista no número anterior, a ELECTRICIDADE DE MOÇAMBIQUE terá todos os direitos e ficará sujeita a todas as obrigações que, pelos cadernos de encargos das concessões ou por qualquer outro título regulador do serviço público de produção, transporte e distribuição de energia eléctrica, sejam atribuídos ou impostos às entidades mencionadas no artigo 5.º do presente decreto-lei, mantendo-se em benefício da ELECTRICIDADE DE MOÇAMBIQUE as regalias reconhecidas por lei às sociedades concessionárias ou serviços públicos.

3. Exclui-se do disposto no número anterior o constante nos artigos 14.º e 15.º

ARTIGO 4.º

1. O serviço público cometido à ELECTRICIDADE DE MOÇAMBIQUE englobará transitoriamente os serviços de captação, tratamento e distribuição de água que serão integrados simultaneamente com os serviços de produção, transporte e distribuição de energia eléctrica, até à criação da entidade que tenha por objecto aquela actividade.

2. O Ministério das Obras Públicas e Habitação promoverá a criação, dentro de um ano, da entidade mencionada no número anterior.

2. Manter-se-ão inalteráveis, até definição dos critérios normas referidos no número anterior, as condições salariais de cada trabalhador que se encontrarem em vigor em 30 de Junho de 1977.

ARTIGO 12.º

1. Todos os trabalhadores da ELECTRICIDADE DE MOÇAMBIQUE beneficiarão de um regime de previdência social a instituir oportunamente pela empresa, e após aprovação pelo Ministério do Trabalho, que harmonizará, com salvaguarda dos direitos e regalias adquiridos, os diferentes regimes de previdência social dos trabalhadores que nela ingressarem.

2. Os actuais regimes de previdência social manter-se-ão até à adopção do regime unificado previsto no número anterior, processando-se as necessárias correcções com efeitos a partir de 1 de Julho de 1977.

ARTIGO 13.º

1. As futuras transferências das instalações e serviços de produção e distribuição de energia eléctrica assim como de captação, tratamento e distribuição de água de entidades públicas, serão efectuadas mediante despacho conjunto dos Ministros da Indústria e Comércio e do Interior.

2. São aplicáveis às transferências previstas no número anterior as disposições do presente decreto-lei reguladoras da integração na ELECTRICIDADE DE MOÇAMBIQUE das instalações e serviços referidos no n.º 2 do artigo 5.º

ARTIGO 14.º

1. Constituirá encargo dos órgãos de administração dos aglomerados populacionais abastecidos pela ELECTRICIDADE DE MOÇAMBIQUE a instalação e conservação da rede de iluminação pública bem assim como o respectivo consumo de energia eléctrica.

2. Os trabalhos de instalação e conservação referidos no número anterior serão executados pela ELECTRICIDADE DE MOÇAMBIQUE.

ARTIGO 15.º

Para racionalização imediata da facturação do fornecimento de energia eléctrica em baixa tensão e da água serão adoptadas, com efeitos a partir de 1 de Julho de 1977, as tarifas que vêm sendo praticadas pelos Serviços Municipalizados de Água e Electricidade em Maputo, nas redes de distribuição existentes em:

Boane.
Machava.
Manhiça.
Marracuene.
Matola.
Namaacha.
Ressano Garcia.

ARTIGO 16.º

1. As entidades referidas no n.º 1 do artigo 5.º encerrarão obrigatoriamente as suas contas com referência a 30 de Junho de 1977, mantendo os sistemas de escrita na contabilização do movimento posterior a essa data até extensão às mesmas do plano de contas da ELECTRICIDADE DE MOÇAMBIQUE.

2. As entidades referidas no n.º 2 do artigo 5.º individualizarão obrigatoriamente a partir de 1 de Julho de 1977, todo o movimento contabilístico relativo à cobrança das receitas e efectivação das despesas inerentes à produção e distribuição de energia eléctrica assim como à captação, tratamento e distribuição de água, até extensão às mesmas do plano de contas da ELECTRICIDADE DE MOÇAMBIQUE.

1. Constituirão receita da ELECTRICIDADE DE MOÇAMBIQUE os subsídios destinados aos orçamentos privados das entidades referidas no n.º 1 do artigo 5.º, previstos no Orçamento Geral do Estado para 1977.

2. De igual modo a ELECTRICIDADE DE MOÇAMBIQUE obrigará-se-á, durante o ano em curso, a depositar no cofre do Estado a comparticipação para os encargos com a Defesa Nacional prevista nos orçamentos privados das entidades referidas no número anterior.

3. Quando negativos, os saldos apurados em 31 de Dezembro de 1977, resultantes da exploração do serviço público cometido à ELECTRICIDADE DE MOÇAMBIQUE, em cada uma das entidades mencionadas no n.º 2 do artigo 5.º, serão cobertos por dotações provenientes das verbas globais atribuídas aos Corpos Administrativos.

ARTIGO 18.º

1. Os programas de desenvolvimento em curso relativos ao sector de energia, enunciados no Decreto-Lei n.º 4/77, de 18 de Janeiro, ficarão a cargo da ELECTRICIDADE DE MOÇAMBIQUE.

2. A verba prevista no orçamento extraordinário do Estado para o biénio 1976/77, destinada a suportar os encargos resultantes da execução dos programas referidos no número anterior, será gerida pela ELECTRICIDADE DE MOÇAMBIQUE.

3. Do mesmo modo a ELECTRICIDADE DE MOÇAMBIQUE irá gerir as dotações a inscrever em futuros orçamentos extraordinários do Estado para contrapartida dos programas já iniciados e cujo prazo de execução se estenda por período posterior ao da aplicação do Decreto-Lei n.º 4/77.

4. A ELECTRICIDADE DE MOÇAMBIQUE zelará pela execução dos programas de desenvolvimento relativos ao sector de abastecimento de água implementados para as entidades mencionadas no artigo 5.º deste diploma.

ARTIGO 19.º

As dúvidas que se suscitarem na execução deste decreto-lei serão resolvidas por despacho do Ministro da Indústria e Comércio ou por despacho conjunto deste e dos ministros competentes em razão das matérias quando a dúvida a resolver respeitar a mais de um ministério.

ARTIGO 20.º

O presente decreto-lei produz efeitos a partir de 1 de Julho de 1977.

Aprovado em Conselho de Ministros.

Publique-se.

O Presidente da República, SAMORA MOISÉS MACHEL.

Estatutos da Empresa Nacional de Electricidade, E. E.

ELECTRICIDADE DE MOÇAMBIQUE

CAPITULO I

Natureza, Sede e Objecto

ARTIGO 1.º

1. A Empresa Nacional de Electricidade, E. E., abreviadamente designada por ELECTRICIDADE DE MOÇAMBIQUE, é uma pessoa colectiva de direito público dotada

ARTIGO 5.º

1. A ELECTRICIDADE DE MOÇAMBIQUE resultará de imediato da fusão das seguintes entidades:

- Serviços Autónomos de Electricidade de Moçambique.
- Serviços Municipalizados de Água e Electricidade em Maputo.
- Serviços Municipalizados de Água e Electricidade em Quelimane.
- Serviços Municipalizados de Electricidade na Beira.

2. São também desde já integrados na ELECTRICIDADE DE MOÇAMBIQUE os serviços de produção e distribuição de energia eléctrica assim como de captação, tratamento e distribuição de água, afectos a:

- Câmara Municipal de Pemba.
- Câmara Municipal de Lichinga.
- Câmara Municipal de Nampulo.
- Administração do Distrito de Fernão Veloso.
- Administração do Distrito de Mossuril.
- Administração do Distrito de Moçambique.
- Câmara Municipal de Tete.
- Câmara Municipal de Inhambane.
- Câmara Municipal da Maxixe.
- Câmara Municipal de Gaza.
- Câmara Municipal do Limpopo.
- Câmara Municipal do Caniçado.
- Câmara Municipal do Chibuto.
- Câmara Municipal do Bilene.
- Direcção Nacional dos Portos e Caminhos de Ferro no Bilene.
- Câmara Municipal da Manhica.
- Câmara Municipal de Marracuene.
- Junta Local de Ressano Garcia.
- Câmara Municipal da Moamba.
- Junta Local da Catembe.
- Junta Local de Boane.
- Direcção Nacional de Acção Social em Namaacha.

ARTIGO 6.º

A integração na ELECTRICIDADE DE MOÇAMBIQUE do estabelecimento da Sociedade Nacional de Estudo e Financiamento de Empreendimentos Ultramarinos — S. A. R. L. — SONEFE, em Moçambique, será efectuada por despacho normativo do Ministro da Indústria e Comércio.

Para o efeito, é autorizado o Ministro da Indústria e Comércio a acordar com a SONEFE os termos de transmissão do estabelecimento desta Sociedade em Moçambique, para a ELECTRICIDADE DE MOÇAMBIQUE.

ARTIGO 7.º

1. A ELECTRICIDADE DE MOÇAMBIQUE entra, com efeitos a partir de 1 de Julho de 1977, na posse e administração dos serviços e instalações das entidades referidas no n.º 1 do artigo 5.º

2. Transitarão igualmente para a ELECTRICIDADE DE MOÇAMBIQUE todos os serviços e instalações afectos à produção e distribuição de energia eléctrica, assim como de captação, tratamento e distribuição de água, que fazem parte do património das entidades referidas no n.º 2 do artigo 5.º, às quais não poderão alienar qualquer parcela do mesmo, até inventariação daqueles que vierem a ser integrados no património da ELECTRICIDADE DE MOÇAMBIQUE.

3. O disposto nos números anteriores constitui título justificativo da transferência para todos os efeitos legais,

incluindo os do registo, sendo, em caso de dúvida, título bastante a simples declaração feita pela ELECTRICIDADE DE MOÇAMBIQUE e confirmada pela Direcção Nacional dos Serviços de Finanças — Serviço de Fazenda Pública de que os bens se encontravam affectos aos serviços e instalações referidos.

4. A ELECTRICIDADE DE MOÇAMBIQUE assumirá todos os direitos e obrigações derivados de actos ou contratos, praticados ou celebrados pelos serviços mencionados no artigo 5.º, relativamente a arrendamentos, aquisição de equipamentos, execução de obras, aluguer de maquinismos, financiamentos, prestação de serviços ou quaisquer outros que interessem à continuidade da respectiva exploração.

5. Os trabalhadores affectos às entidades nomeadas no n.º 1 do artigo 5.º transitarão automaticamente para a ELECTRICIDADE DE MOÇAMBIQUE.

6. Os trabalhadores affectos aos serviços e instalações referidos no n.º 2 do artigo 5.º são integrados na ELECTRICIDADE DE MOÇAMBIQUE com todos os seus direitos e obrigações, mediante lista nominativa a publicar no *Boletim da República*, por despacho conjunto do Ministro da Indústria e Comércio e do Ministro a quem o Serviço se encontrava affecto, ouvida a ELECTRICIDADE DE MOÇAMBIQUE.

ARTIGO 8.º

Os titulares dos órgãos responsáveis pelas entidades mencionadas no artigo 5.º, respondem solidariamente perante a ELECTRICIDADE DE MOÇAMBIQUE, pela conservação e manutenção das instalações, bem como pela boa gestão dos serviços respectivos durante o período que decorrer até à nomeação dos responsáveis locais da ELECTRICIDADE DE MOÇAMBIQUE, ficando aqueles desde já subordinados à empresa no que respeita à actividade desta.

ARTIGO 9.º

A transmissão dos bens, direitos e obrigações, resultante da aplicação do disposto no artigo 5.º será efectuada mediante averbamento e fica isenta de quaisquer impostos, incluindo o do selo, sisa, taxas e emolumentos.

ARTIGO 10.º

1. Enquanto não for definido um regime tributário para a ELECTRICIDADE DE MOÇAMBIQUE ficará esta isenta do pagamento das taxas e rendas devidas pelo estabelecimento e exploração de instalações eléctricas das entidades referidas no artigo 5.º, e que até à data de entrada em vigor deste decreto-lei constituíam receita da Direcção Nacional de Energia.

2. A ELECTRICIDADE DE MOÇAMBIQUE gozará desde já da isenção dos impostos referidos no Código dos Impostos sobre o Rendimento bem como das isenções já em vigor para os Serviços Autónomos de Electricidade previstos na Portaria n.º 110/76, de 8 de Junho.

3. A actividade de produção, transporte e distribuição de energia eléctrica bem como a de captação, tratamento e distribuição de água a cargo da ELECTRICIDADE DE MOÇAMBIQUE, será considerada, para todos os efeitos fiscais, como um único processo produtivo.

ARTIGO 11.º

1. Os trabalhadores a que se refere o artigo 7.º serão inseridos num processo de reclassificação nos termos e de harmonia com os critérios e normas a estabelecer no regulamento do pessoal referido nos estatutos da ELECTRICIDADE DE MOÇAMBIQUE, sem prejuízo dos direitos adquiridos.

de autonomia administrativa, financeira e patrimonial, dependendo directamente do Ministério da Indústria e Comércio.

2. A ELECTRICIDADE DE MOÇAMBIQUE rege-se pelas normas próprias das Empresas Estatais, pelos presentes estatutos, pelas disposições legais e regulamentares que especialmente lhe forem aplicáveis e, em tudo o que não for aí previsto, pelas normas próprias das empresas públicas.

ARTIGO 2.º

A ELECTRICIDADE DE MOÇAMBIQUE tem a sua sede em Maputo e exerce a sua actividade em todo o território nacional, podendo para o efeito estabelecer dependências técnicas e administrativas consideradas necessárias para uma gestão eficiente.

ARTIGO 3.º

1. A ELECTRICIDADE DE MOÇAMBIQUE tem por objecto principal o estabelecimento e a exploração do serviço público de produção, transporte e distribuição de energia eléctrica, exercendo a sua actividade de acordo com o plano de desenvolvimento nacional.

2. A ELECTRICIDADE DE MOÇAMBIQUE poderá exercer outras actividades relacionadas com o seu objecto principal, mediante proposta da Direcção, com parecer favorável do Conselho da Direcção e da Assembleia Geral dos Trabalhadores, e aprovação do Ministro da Indústria e Comércio.

ARTIGO 4.º

O serviço público cometido à ELECTRICIDADE DE MOÇAMBIQUE compreende:

- a) A exploração dos sistemas de produção, das redes de transporte, interligação e distribuição de energia eléctrica que constituem em qualquer momento a rede eléctrica nacional;
- b) A exploração de aproveitamentos hidráulicos de fins múltiplos e de centrais térmicas, quando destinados também a fins diferentes dos da produção de energia eléctrica, nos casos aprovados pelo Governo.

ARTIGO 5.º

A defesa do interesse público que orientará toda a actividade da ELECTRICIDADE DE MOÇAMBIQUE será assegurada pelo Governo, através do Ministro da Indústria e Comércio, salvo nos casos em que estiver expressamente definido de outro modo na lei ou nos presentes estatutos.

ARTIGO 6.º

1. O capital estatutário inicial da ELECTRICIDADE DE MOÇAMBIQUE será fixado por despacho conjunto dos Ministros da Indústria e Comércio e das Finanças, sob proposta fundamentada da Direcção, com o parecer favorável dos Conselhos de Direcção e de Auditoria.

2. O património líquido das entidades nomeadas no artigo 5.º do Decreto-Lei n.º 38/77, será parcela obrigatória do capital estatutário inicial, podendo este englobar também dotações do Orçamento Geral ou outras entradas patrimoniais do Estado, bem como participações das instituições de crédito do Estado.

3. O capital estatutário poderá ser aumentado ou reduzido por despacho conjunto dos Ministros da Indústria e Comércio e das Finanças, processando-se o seu aumento mediante novas entradas patrimoniais ou incorporação de reservas.

CAPITULO II

Órgãos de Gestão e seu Funcionamento

SECÇÃO I

Disposições Gerais

ARTIGO 7.º

São órgãos da ELECTRICIDADE DE MOÇAMBIQUE:

- a) Direcção;
- b) Conselho de Direcção;
- c) Assembleia de Trabalhadores;
- d) Conselho de Auditoria.

ARTIGO 8.º

1. A ELECTRICIDADE DE MOÇAMBIQUE, no seu funcionamento, rege-se pelo princípio do centralismo democrático, com subordinação das estruturas inferiores às superiores e da empresa aos interesses da maioria representada pelo Estado.

2. Nas suas reuniões, os órgãos da ELECTRICIDADE DE MOÇAMBIQUE devem proceder a uma análise crítica constante do trabalho realizado, com livre discussão no interior das estruturas, sendo as deliberações tomadas por voto pessoal, aberto ou secreto.

3. Todos os membros de cada órgão são solidariamente responsáveis pela implementação das deliberações tomadas.

4. Os órgãos da ELECTRICIDADE DE MOÇAMBIQUE respondem pelo património da empresa e pela sua boa gestão, pelo aumento da produção e produtividade, pela melhoria constante da qualidade, pela eliminação do esbanjamento, pelo respeito da disciplina no trabalho e pela realização dos objectivos fixados no Plano Económico Nacional.

SECÇÃO II

Direcção

ARTIGO 9.º

1. A Direcção é o órgão principal da ELECTRICIDADE DE MOÇAMBIQUE que a dirige e orienta para a realização do seu objecto.

2. A Direcção é composta por um director que será assistido por cinco directores-adjuntos:

- responsáveis pelos departamentos técnico, comercial, financeiro e administrativo;
- representante dos trabalhadores.

3. O Ministro da Indústria e Comércio poderá alterar por simples despacho o número de membros da Direcção.

4. O director é nomeado pelo Ministro da Indústria e Comércio que nomeará igualmente os directores-adjuntos responsáveis pelos departamentos sob proposta do director.

5. O director-adjunto representante dos trabalhadores será eleito pela Assembleia Geral dos Trabalhadores.

6. Os membros da Direcção exercerão os seus cargos em regime de ocupação exclusiva e perceberão as remunerações que forem fixadas pelo Ministro do Trabalho.

7. Os membros da Direcção não afectados a sectores directamente produtivos na ELECTRICIDADE DE MOÇAMBIQUE deverão anualmente prestar um mínimo de dias consecutivos de trabalho em tais sectores a fixar em regulamento interno.

8. Quando a designação de algum membro da Direcção recair em trabalhador da função pública, as funções poderão ser exercidas em regime de comissão de serviço.

ARTIGO 10.º

Compete à Direcção, aplicando criadoramente a linha política da FRELIMO, assegurar o cumprimento pela ELECTRICIDADE DE MOÇAMBIQUE da política do Governo no domínio da produção, transporte e distribuição de energia eléctrica, praticando todos os actos necessários à sua gestão e direcção, efectuando, com os mais amplos poderes, os actos relativos à prossecução dos seus objectivos e em especial:

- a) Assegurar uma eficiente manutenção e condução dos meios de produção, transporte e distribuição de energia eléctrica;
- b) Elaborar o programa de actividade e orçamento anuais, os programas plurianuais de actividade e de investimento, bem como introduzir nestes últimos as alterações que se mostrem convenientes, e submetê-los à aprovação do Ministro da Indústria e Comércio, após parecer da Assembleia Geral dos Trabalhadores e do Conselho de Auditoria;
- c) Implementar os programas de actividade e de investimento e controlar permanentemente a sua execução, designadamente através da apreciação de indicadores adequados;
- d) Controlar a execução de trabalhos, celebrar contratos e praticar quaisquer actos ou operações dentro das suas atribuições;
- e) Elaborar o relatório e contas do ano anterior e a proposta de distribuição de resultados e submetê-los à aprovação nos termos referidos na alínea b);
- f) Propor o exercício ou cessação de actividades relacionadas com o objecto principal da ELECTRICIDADE DE MOÇAMBIQUE, nos termos do n.º 2 do artigo 3.º;
- g) Convocar, sempre que necessário, a Assembleia Geral dos Trabalhadores para colectivamente trocar e sintetizar experiências sobre a actividade da ELECTRICIDADE DE MOÇAMBIQUE e propor as medidas adequadas para o seu desenvolvimento;
- h) Propor ao Ministro da Indústria e Comércio a aprovação de categorias e das tabelas de remunerações do pessoal, ouvido o Ministério do Trabalho;
- i) Admitir, transferir e promover o pessoal sob proposta do Conselho de Direcção e exercer sobre ele a competente acção disciplinar, nos termos legais e regulamentares;
- j) Definir a organização geral da empresa e elaborar os respectivos regulamentos;
- k) Deliberar sobre a criação ou extinção de dependências técnicas e administrativas;
- l) Nomear os representantes da ELECTRICIDADE DE MOÇAMBIQUE para gerir as participações financeiras do Estado noutras empresas, nos termos que vierem a ser fixados por lei.

ARTIGO 11.º

1. A ELECTRICIDADE DE MOÇAMBIQUE obrigará-se à mediante a assinatura do director ou, no seu impedimento, do seu substituto.
2. O director pode delegar competência em qualquer membro dos órgãos da ELECTRICIDADE DE MOÇAMBIQUE ou do seu pessoal, estabelecendo em cada caso as condições dos limites da delegação.
3. Nos casos de ausência ou impedimento do director este será substituído pelo director-adjunto responsável pelo departamento técnico, ou por outro director-adjunto que para o efeito for designado pelo director.

ARTIGO 12.º

O funcionamento da Direcção será definido em regulamento interno.

SECÇÃO III

Conselho de Direcção

ARTIGO 13.º

1. O Conselho de Direcção, integrando os principais representantes dos vários sectores da ELECTRICIDADE DE MOÇAMBIQUE, tem como finalidade coadjuvar a Direcção na sua actividade e é composto por:

- a) Direcção;
- b) Responsáveis pelos diversos sectores da ELECTRICIDADE DE MOÇAMBIQUE, quer da sede quer regionais;
- c) Representante da organização dos trabalhadores na ELECTRICIDADE DE MOÇAMBIQUE;
- d) Representante da estrutura da FRELIMO na ELECTRICIDADE DE MOÇAMBIQUE.

2. O presidente é o director da ELECTRICIDADE DE MOÇAMBIQUE ou, no seu impedimento, o seu substituto.

3. O Conselho de Direcção reunirá ordinariamente uma vez por mês e extraordinariamente sempre que o seu presidente o convocar.

ARTIGO 14.º

Compete ao Conselho de Direcção:

- a) Estudar os problemas essenciais da empresa e contribuir activamente para a sua correcta solução;
- b) Contribuir para a elaboração dos documentos referidos nas alíneas b) e e) do artigo 10.º e zelar pela sua correcta execução;
- c) Propor medidas concretas para aumentar a produtividade, rentabilidade e qualidade dos serviços;
- d) Participar na elaboração e aplicação de medidas destinadas a elevar a consciência profissional dos trabalhadores, desenvolver os seus conhecimentos científicos e técnicos, reforçar a higiene e segurança no trabalho e melhorar as condições de vida e de trabalho;
- e) Contribuir activamente para o reforço da disciplina no trabalho e propor a aplicação de medidas disciplinares.

ARTIGO 15.º

O funcionamento do Conselho de Direcção será definido no regulamento interno que estabelecerá quais os membros a participar nos termos da alínea b) do n.º 1 do artigo 13.º

SECÇÃO IV

Assembleias de Trabalhadores

ARTIGO 16.º

1. As Assembleias de Trabalhadores são os órgãos representativos dos trabalhadores na ELECTRICIDADE DE MOÇAMBIQUE competindo-lhes participar no controlo da actividade da empresa e sua dinamização em conjunto com a Direcção e o Conselho de Direcção.

2. As Assembleias de Trabalhadores na ELECTRICIDADE DE MOÇAMBIQUE são:

- a) Assembleia Geral dos Trabalhadores, constituída pelos delegados das assembleias de sector;
- b) Assembleias de sector, constituídas pelos trabalhadores que integram cada sector da ELECTRICIDADE DE MOÇAMBIQUE.

2. O pessoal da ELECTRICIDADE DE MOÇAMBIQUE, que venha a ser chamado para desempenhar funções nos órgãos da empresa, manterá o seu lugar no respectivo quadro de pessoal com os direitos e regalias a ele inerentes.

ARTIGO 25.º

1. Poderão exercer funções na ELECTRICIDADE DE MOÇAMBIQUE, em comissão de serviço, trabalhadores da função pública, ficando os mesmos sujeitos, no que respeita às relações com os quadros de origem, ao regime sobre comissões de serviço aplicável ao respectivo quadro.

2. Também os trabalhadores da ELECTRICIDADE DE MOÇAMBIQUE poderão exercer funções no Estado, nos Corpos Administrativos ou noutras empresas estatais, em comissão de serviço, mantendo todos os direitos inerentes ao seu estatuto profissional na ELECTRICIDADE DE MOÇAMBIQUE, considerando-se todo o período da comissão como serviço nesta prestado.

3. Os vencimentos dos trabalhadores em comissão de serviço constituirão encargo da entidade para quem estiverem a exercer efectivamente funções.

CAPÍTULO IV

Gestão Económico-financeira

ARTIGO 26.º

A gestão da ELECTRICIDADE DE MOÇAMBIQUE deverá obedecer aos princípios duma sã gestão empresarial, com observância das normas legais que lhe forem aplicáveis, orientada para a defesa dos interesses das classes trabalhadoras e do Estado e de acordo com o plano de desenvolvimento nacional.

ARTIGO 27.º

1. A ELECTRICIDADE DE MOÇAMBIQUE arrecadará as receitas provenientes da venda de energia eléctrica ou de outros bens ou serviços, dos rendimentos dos bens que possuir ou administrar, bem como quaisquer outras que nos termos da lei lhe sejam devidas.

2. É da exclusiva competência da ELECTRICIDADE DE MOÇAMBIQUE, e será por ela custeada, toda a actividade referente ao estabelecimento e exploração do serviço público a seu cargo e que, nos termos das disposições regulamentares que para o efeito vierem a ser estabelecidas, não deva ser suportada por outras entidades.

3. O disposto no número anterior não impedirá a concessão, por parte do Estado ou de outras entidades, de subsídios ou participações destinados ao fomento da electrificação ou a obras ou instalações cuja finalidade não seja de interesse exclusivo para o sector de energia eléctrica.

ARTIGO 28.º

1. A gestão económica e financeira da ELECTRICIDADE DE MOÇAMBIQUE deverá ser planeada mediante a elaboração dos seguintes documentos:

- Programas plurianuais de actividade e investimento;
- Programas anuais de actividade;
- Orçamentos anuais de exploração e investimento, assim como as respectivas actualizações.

2. Os orçamentos anuais constituem um simples elemento de gestão e informação, devendo, porém, os desvios sensíveis ser devidamente justificados no relatório anual.

ARTIGO 29.º

1. A contabilidade será organizada por forma a assegurar a maior eficiência na realização dos objectivos da ELECTRICIDADE DE MOÇAMBIQUE.

2. Os elementos de escrita da ELECTRICIDADE DE MOÇAMBIQUE deverão subordinar-se ao plano de contas que vier a ser aprovado pela Direcção.

3. Os elementos de escrita obrigatórios ficarão isentos de selo e terão termos de abertura e encerramento assinados pelo presidente do Conselho de Auditoria que fará numerar e rubricará todas as folhas.

ARTIGO 30.º

1. A ELECTRICIDADE DE MOÇAMBIQUE assegurará a reintegração dos seus bens de forma a garantir a sua renovação.

2. Os coeficientes de reavaliação e as taxas de reintegração e de amortização dos bens da ELECTRICIDADE DE MOÇAMBIQUE obedecerão aos critérios legalmente estabelecidos e serão fixados por despacho do Ministro da Indústria e Comércio mediante proposta da Direcção e parecer do Conselho de Auditoria.

ARTIGO 31.º

1. As contas da ELECTRICIDADE DE MOÇAMBIQUE serão encerradas anualmente com referência a 31 de Dezembro, devendo constituir uma avaliação exacta do seu património e evidenciar o resultado da exploração e do exercício.

2. Até ao dia 10 do mês de Março, a Direcção remeterá ao Conselho de Auditoria e à mesa da Assembleia Geral dos Trabalhadores os documentos referidos no número anterior, acompanhados do relatório e da proposta de distribuição de resultados.

3. A apreciação dos elementos referidos nos números anteriores, bem como do parecer do Conselho de Auditoria, por parte da Assembleia Geral dos Trabalhadores terá lugar em reunião a efectuar até ao dia 25 do mês de Março, após o que serão submetidos à aprovação do Ministro da Indústria e Comércio.

4. A dilatação dos prazos estabelecidos nos números anteriores poderá ser autorizada pelo Ministro da Indústria e Comércio sob proposta fundamentada da Direcção.

ARTIGO 32.º

1. A ELECTRICIDADE DE MOÇAMBIQUE poderá constituir as provisões, reservas e fundos que a Direcção, ouvido o Conselho de Auditoria, entenda convenientes, sendo, porém, obrigatórias as seguintes:

- Reserva para reconstituição do imobilizado;
- Fundo Social dos Trabalhadores.

2. Serão directamente afectados às reservas para investimento as receitas provenientes de participações, dotações ou subsídios, de que a ELECTRICIDADE DE MOÇAMBIQUE seja beneficiária, destinadas a esse fim.

ARTIGO 33.º

Os resultados líquidos positivos apurados em cada exercício serão distribuídos, de acordo com as percentagens que vierem a ser fixadas por despacho conjunto dos Ministros da Indústria e Comércio e do Desenvolvimento e Planificação Económica, do seguinte modo:

- Compensação de prejuízos dos exercícios anteriores;
- Entrega ao tesouro público;
- Fundo Social dos Trabalhadores.

ARTIGO 34.º

As contas da ELECTRICIDADE DE MOÇAMBIQUE não serão sujeitas a julgamento do Tribunal Administrativo.

3. A composição e modo de funcionamento da Assembleia Geral dos Trabalhadores e das assembleias de sector serão definidos em regulamento interno.

ARTIGO 17.º

1. A Assembleia Geral dos Trabalhadores deverá reunir ordinariamente duas vezes por ano e extraordinariamente sempre que convocada pelo presidente da mesa a pedido de:

- a) Direcção;
- b) Organização dos Trabalhadores na ELECTRICIDADE DE MOÇAMBIQUE;
- c) Estrutura da FRELIMO na ELECTRICIDADE DE MOÇAMBIQUE.

2. A mesa da Assembleia Geral dos Trabalhadores será presidida pelo director da ELECTRICIDADE DE MOÇAMBIQUE assistido por dois vogais, sendo um designado pela organização dos trabalhadores e outro pela estrutura da FRELIMO na empresa.

3. A Direcção e os Conselhos de Direcção e de Auditoria participarão obrigatoriamente na Assembleia Geral dos Trabalhadores.

ARTIGO 18.º

Compete em especial à Assembleia Geral dos Trabalhadores:

- a) Proceder ao estudo crítico e síntese de experiências de actividade da ELECTRICIDADE DE MOÇAMBIQUE e propor medidas adequadas para o seu desenvolvimento;
- b) Apreciar os programas de actividade e de investimento e o orçamento, estudar os meios para a sua execução e responsabilizar-se solidariamente pelo seu cumprimento;
- c) Aprovar o relatório, contas e proposta de distribuição de resultados;
- d) Pronunciar-se sobre a distribuição do fundo social;
- e) Designar o representante dos trabalhadores para a Direcção, sob proposta da FRELIMO;
- f) Exercer acção disciplinar nos casos que lhe forem submetidos pela Direcção ou pelo Conselho de Direcção;
- g) Pronunciar-se sobre outras matérias para que venha a ser convocada.

ARTIGO 19.º

1. As assembleias de sector reunir-se-ão pelo menos quatro vezes por ano, realizando as suas sessões, respectivamente, antes e depois de cada uma das Assembleias Gerais dos Trabalhadores, podendo reunir-se ainda sempre que para isso forem convocadas pelo presidente da mesa a pedido de:

- a) Direcção;
- b) Organização dos trabalhadores;
- c) Estrutura da FRELIMO no sector.

2. O responsável do sector e um representante da organização dos trabalhadores devem assistir obrigatoriamente às reuniões da assembleia do sector.

ARTIGO 20.º

Compete em especial à assembleia de sector:

- a) Proceder ao estudo crítico e síntese de experiências da actividade do sector e propor medidas adequadas para o seu desenvolvimento;

- b) Estudar os meios para a execução do programa de trabalhos do sector e solidarizar-se pelo seu cumprimento;
- c) Designar os delegados para a Assembleia Geral dos Trabalhadores;
- d) Exercer a acção disciplinar nos casos que lhe forem submetidos pelo responsável do sector, nos termos que vierem a ser definidos no regulamento interno;
- e) Pronunciar-se sobre outras matérias para que venha a ser convocada.

SECÇÃO V

Conselho de Auditoria

ARTIGO 21.º

1. O Conselho de Auditoria é o órgão ao qual compete velar pelo cumprimento das normas legais, estatutárias e regulamentares aplicáveis à ELECTRICIDADE DE MOÇAMBIQUE e fiscalizar a gestão desta.

2. O Conselho de Auditoria da ELECTRICIDADE DE MOÇAMBIQUE será composto por três membros nomeados por despacho conjunto dos Ministros da Indústria e Comércio e das Finanças, devendo, porém, um deles ser obrigatoriamente técnico de contas.

3. Os membros do Conselho de Auditoria escolherão entre si o presidente.

4. Os membros do Conselho de Auditoria exercerão os seus cargos em regime de ocupação exclusiva e perceberão as remunerações que forem fixadas pelo Ministro do Trabalho.

ARTIGO 22.º

Compete em especial ao Conselho de Auditoria:

- a) Fiscalizar a actividade e gestão da ELECTRICIDADE DE MOÇAMBIQUE através do exame periódico da sua contabilidade;
- b) Acompanhar a execução dos orçamentos e programas de actividade e de investimento;
- c) Verificar a exactidão dos elementos constantes do relatório e contas a apresentar anualmente pela Direcção e dar parecer sobre os mesmos, bem como sobre a proposta de distribuição de resultados;
- d) Dar conhecimento aos órgãos competentes das irregularidades que apurar na gestão da empresa e propor medidas necessárias para a sua supressão;
- e) Dar parecer sobre a definição dos critérios de reavaliação, reintegração e amortização dos bens da ELECTRICIDADE DE MOÇAMBIQUE;
- f) Pronunciar-se sobre qualquer assunto de interesse para a empresa que seja submetido à sua apreciação pela Direcção e Conselho de Direcção.

ARTIGO 23.º

O funcionamento do Conselho de Auditoria será definido em regulamento interno.

CAPITULO III

Estatuto Jurídico dos Trabalhadores

ARTIGO 24.º

1. O pessoal da ELECTRICIDADE DE MOÇAMBIQUE ficará sujeito ao regime jurídico que regula os contratos individuais de trabalho, bem como às disposições a estabelecer em regulamento interno.

ARTIGO 35.º

1. A ELECTRICIDADE DE MOÇAMBIQUE enviará ao Ministro da Indústria e Comércio e ao Banco de Moçambique uma relação anual dos respectivos créditos e débitos.

2. A relação referida no número anterior deverá ser anexa a um relatório especial sobre os créditos e débitos em relação a outras empresas, compreendendo-se nestas as instituições financeiras nacionais.

ARTIGO 36.º

1. A síntese do relatório e as contas da Direcção, assim como o parecer do Conselho de Auditoria, serão publicados no *Boletim da República* e num jornal diário, depois de aprovados pelo Ministro da Indústria e Comércio.

2. Os documentos referidos no número anterior serão publicados num volume com tiragem e distribuição a fixar pela Direcção.

ARTIGO 37.º

A ELECTRICIDADE DE MOÇAMBIQUE gozará da isenção dos impostos fixados no Código dos Impostos sobre o Rendimento.

ARTIGO 38.º

1. A ELECTRICIDADE DE MOÇAMBIQUE poderá contrair empréstimos a curto, médio e longo prazo.

2. Os empréstimos a contrair pela ELECTRICIDADE DE MOÇAMBIQUE que excedam um valor a ser fixado pelo Ministro da Indústria e Comércio devem ser previstos nos planos periódicos de financiamento e aprovados pelo Ministro das Finanças, quanto ao montante, taxa de juro e modalidade de reembolso.

3. Independentemente do seu valor, será obrigatória a aprovação do Ministro das Finanças quando se tratar de empréstimos em moeda estrangeira ou a contrair através da emissão de obrigações.

CAPITULO V

Disposições diversas

ARTIGO 39.º

1. Os actos e contratos a realizar pela ELECTRICIDADE DE MOÇAMBIQUE e bem assim, todos os actos que importem a sua revogação, rectificação ou alteração, poderão ser titulados por documento particular.

2. Quando se tratar de actos sujeitos a registo o documento particular deverá conter o reconhecimento autêntico das assinaturas.

3. Os documentos através dos quais a ELECTRICIDADE DE MOÇAMBIQUE venha a formalizar quaisquer negócios jurídicos ou contratos, bem como os documentos por ela a emitir em conformidade com os elementos constantes da sua escrita, servirão sempre de título executivo contra quem por eles se mostrar devedor da ELECTRICIDADE DE MOÇAMBIQUE, independentemente de outras formalidades exigidas pela lei comum.

ARTIGO 40.º

As normas necessárias ao bom funcionamento da ELECTRICIDADE DE MOÇAMBIQUE constarão de regulamentos internos a elaborar pela Direcção.

MINISTÉRIOS DA JUSTIÇA, DAS FINANÇAS E DE ESTADO
NA PRESIDENCIA

Portaria n.º 342/77

de 27 de Agosto

Com a nacionalização da terra, operada através do artigo 8.º da Constituição, e com a entrada em vigor do Decreto-Lei n.º 5/76, de 5 de Fevereiro, que nacionalizou os prédios de rendimento, reduziram-se grandemente os factos jurídicos sujeitos a registo predial e, consequentemente, o movimento nas respectivas repartições de registo.

Importa, pois, tirar do facto as devidas consequências, tendo ainda em conta a necessidade de promover o melhor aproveitamento possível do pessoal existente.

Nestes termos, no uso da competência que lhes é atribuída pelo artigo 8.º do Decreto-Lei n.º 35/76, de 19 de Outubro, e pelo artigo 1.º do Decreto-Lei n.º 7/75, de 21 de Agosto, os Ministros da Justiça, das Finanças e de Estado na Presidência, determinam:

1.º — 1. São extintas as Conservatórias do Registo Comercial e do Registo Predial de Maputo e criada, em sua substituição, a Conservatória dos Registos Comercial e Predial de Maputo com o seguinte quadro de pessoal:

- 1 — Conservador.
- 1 — Primeiro-Ajudante.
- 1 — Segundo-Ajudante.
- 2 — Terceiros-Ajudantes.
- 4 — Escriturários.
- 2 — Escriturários-dactilógrafos.
- 2 — Auxiliares.

2. O pessoal referido no número anterior terá a categoria atribuída aos funcionários de idêntica designação dos Serviços dos Registos e do Notariado.

2.º — 1. Os bens materiais afectos às repartições extintas transitarão para a nova conservatória.

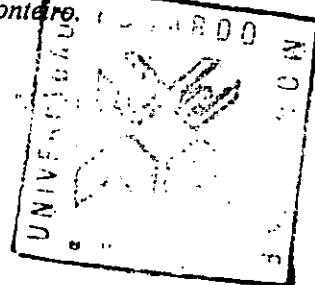
2. O pessoal afecto àquelas repartições e que não for necessário ao regular funcionamento da conservatória criada transitará, sob proposta do director dos Registos, Notariado e Identificação, para qualquer serviço dependente dos Serviços dos Registos e do Notariado.

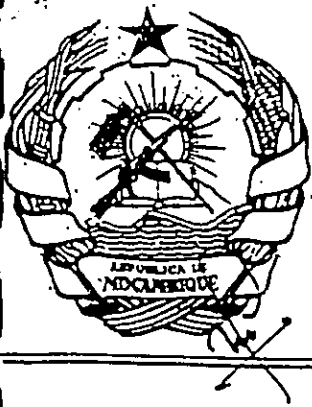
3. A transição do pessoal, incluindo o que deva ficar afecto à Conservatória dos Registos Comercial e Predial de Maputo, efectuar-se-á mediante despacho do Ministro da Justiça, independentemente de quaisquer formalidades, nomeadamente as de visto e posse.

4. Enquanto não forem dotados os lugares da Conservatória criada o pessoal a ela afecto continua a vencer pelas verbas actualmente existentes.

3.º As dúvidas que se suscitarem na aplicação da presente portaria serão resolvidas por despacho do Ministro da Justiça.

Maputo, 19 de Agosto de 1977. — O Ministro da Justiça, Rui Baltasar dos Santos Alves. — O Ministro das Finanças, Salomão Munguambe. — O Ministro de Estado na Presidência, José Oscar Monteiro.

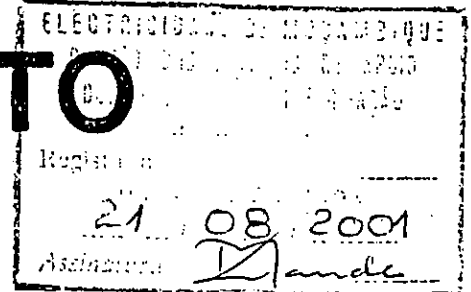




BOLETIM DA REPÚBLICA

PUBLICAÇÃO OFICIAL DA REPÚBLICA DE MOÇAMBIQUE

SUPLEMENTO



IMPRESA NACIONAL DE MOÇAMBIQUE

AVISO

A matéria a publicar no «Boletim da República» deve ser remetida em cópia devidamente autenticada, uma por cada assunto, donde conste, além das indicações necessárias para esse efeito, o averbamento seguinte, assinado e autenticado: Para publicação no «Boletim da República».

SUMÁRIO

Conselho de Ministros:

Decreto n.º 27/95:

Altera o artigo 16 do Decreto n.º 17/88, de 27 de Dezembro, que cria o INSS.

Decreto n.º 28/95:

Transforma a Empresa Nacional de Electricidade de Moçambique, E. E., em Empresa Pública, E. P., abreviadamente designada por EDM, e aprova os seus Estatutos.

CONSELHO DE MINISTROS

Decreto n.º 27/95

de 17 de Julho

A prática actual de remuneração dos titulares dos órgãos directivos de instituições públicas aconselha a que se introduza o princípio de remuneração dos membros do Conselho de Administração do Instituto Nacional de Segurança Social.

Assim, e no uso das faculdades que lhe estão conferidas pela alínea g) do n.º 1 do artigo 153 da Constituição, o Conselho de Ministros decreta:

O artigo 16 do Decreto 17/88, de 27 de Dezembro, passa a ter a seguinte redacção:

ARTIGO 16

(Encargo com o Conselho de Administração)

1. As funções dos membros do Conselho de Administração, incluindo as do respectivo Presidente, são remunera-

das nos montantes e modalidades a serem fixados por despacho do Ministro do Trabalho, ouvido o Ministro do Plano e Finanças.

2. Os membros do Conselho de Administração têm direito a ajudas de custo nas suas deslocações por motivo de serviço do Instituto.

Aprovado pelo Conselho de Ministros.

Publique-se.

O Primeiro-Ministro, Pascoal Manuel Mocumbi.

Decreto n.º 28/95

de 17 de Julho

Constituindo a energia eléctrica um factor essencial para o desenvolvimento económico de Moçambique e conseqüentemente para o bem-estar social da população, o serviço público de produção, transporte e distribuição de energia eléctrica tem de se situar dentro da moldura legal definida para as empresas públicas pela Lei n.º 17/91, de 3 de Agosto, o que permitirá à nova empresa tornar-se num importante instrumento da política económica governamental.

Nestes termos, ao abrigo do disposto nas alíneas a) e d) do n.º 2 do artigo 153 da Constituição e das Leis n.ºs 15/91 e 17/91, de 3 de Agosto, o Conselho de Ministros, decreta:

Artigo 1. A Empresa Nacional de Electricidade de Moçambique, E. E., designada também por Electricidade de Moçambique, criada pelo Decreto-Lei n.º 38/77, de 27 de Agosto, é transformada em empresa Pública, passando a ser designada por Electricidade de Moçambique, E. P., e abreviadamente por EDM, cujos Estatutos vão em anexo e fazem parte integrante do presente decreto.

Art. 2 — 1. A EDM é uma empresa pública, dotada de personalidade jurídica e com autonomia administrativa, financeira e patrimonial.

2. A EDM é uma empresa de âmbito nacional, com sede em Maputo e exerce a sua actividade sob tutela do Ministério dos Recursos Minerais e Energia, podendo abrir

4. A EDM poderá ainda exercêr outras actividades, de natureza diversa, relacionadas directa ou indirectamente com a sua actividade principal, designadamente:

- a) Celebrar contratos com os consumidores, nomeadamente em matéria de instalação e aluguer de aparelhagem de medida e contagem de energia eléctrica e outros instrumentos;
- b) Obter os meios financeiros necessários para o desenvolvimento do sector de energia, quer através de empréstimos, quer mediante o auto-financiamento;
- c) Efectuar e dirigir a programação de estudos e trabalhos, abrir os concursos necessários, procedendo à selecção dos concorrentes e empresas e à adjudicação respectiva, bem como ao controlo de execução dos estudos e trabalhos;
- d) Providenciar a formação e a qualificação profissional de membros do seu quadro de pessoal.

CAPITULO II

Órgão de gestão e seu funcionamento

ARTIGO 5

(Órgãos)

São órgãos da EDM:

- a) O Conselho de Administração;
- b) O Conselho Fiscal.

SECÇÃO I

Conselho de administração

ARTIGO 6

(Composição)

1. O Conselho de Administração da EDM é constituído por sete membros, sendo um deles o seu Presidente.

2. O Presidente do Conselho de Administração é nomeado e exonerado por Decreto do Conselho de Ministros, sendo os restantes membros nomeados e exonerados pelo Ministro dos Recursos Minerais e Energia.

3. Um dos membros do Conselho de Administração é proposto pelo Ministro do Plano e Finanças e representará o Ministério do Plano e Finanças; outro membro é o representante dos trabalhadores sendo por estes eleito; os restantes serão propostos pelo Presidente do Conselho de Administração.

4. O mandato dos membros do Conselho de Administração tem a duração de três anos e poderá ser renovado por iguais períodos.

5. Sem prejuízo do que vier a ser estipulado sobre o estatuto do Presidente do Conselho de Administração, o Conselho de Ministros, sob a proposta do Ministro dos Recursos Minerais e Energia, poderá determinar a cessação do seu mandato, em casos de irregularidades, má gestão ou falta de decisão oportuna e a ele imputados.

6. A nomeação dos membros do Conselho de Administração obedecerá a critérios de reconhecida capacidade técnica e profissional.

ARTIGO 7

(Posse)

1. O Presidente do Conselho de Administração toma posse perante o Primeiro-Ministro e os restantes membros dos órgãos da EDM, perante o Ministro dos Recursos Minerais e Energia.

2. Findo o mandato, os membros dos órgãos da EDM continuam em exercício até à posse de novos membros designados em sua substituição.

ARTIGO 8 (Competências)

Ao Conselho de Administração compete, sem prejuízo dos poderes de tutela, todos os poderes necessários para assegurar e prosseguir a gestão e desenvolvimento da empresa, nomeadamente:

- a) Aprovar as políticas da empresa;
- b) Apreciar e votar os planos de actividade e financeiros anuais, plurianuais e os orçamentos anuais;
- c) Celebrar os contratos-programas com o Estado;
- d) Aprovar, no prazo legalmente estabelecido, os documentos de prestação de contas e o correspondente parecer do Conselho Fiscal;
- e) Aprovar a organização técnico-administrativa da EDM e as normas de funcionamento interno;
- f) Negociar e outorgar contratos colectivos de trabalho;
- g) Propor ao Ministério dos Recursos Minerais e Energia a adopção de tarifas;
- h) Aprovar as medidas a tomar para os diversos relapsos;
- i) Analisar a viabilidade de realização de investimentos previstos no balanço anual da actividade;
- j) Aprovar as medidas a tomar e a aplicação de resultados do exercício económico anterior;
- k) Criar as provisões, reservas e fundos previstos nos Estatutos;
- l) Coordenar, gerir e praticar actos relativos ao objecto da empresa e dirigir superiormente os seus serviços;
- m) Deliberar sobre a criação e extinção de dependências técnicas e administrativas da empresa;
- n) Propor a concessão pelo Estado e por outras entidades públicas de subsídios e, bem assim, propor a contratação com as mesmas entidades de empréstimos nos termos e condições que julgar convenientes;
- o) Exercer as demais atribuições que lhe sejam cometidas por lei e pelos presentes estatutos.

ARTIGO 9

(Competências do presidente)

1. Compete, especialmente, ao presidente do Conselho de Administração:

- a) Representar a empresa;
- b) Coordenar a actividade do Conselho de Administração, convocar e dirigir as respectivas reuniões;
- c) Zelar pela correcta execução das deliberações do Conselho de Administração.

2. Nos seus impedimentos ou faltas, o Presidente será substituído pelo membro do Conselho de Administração por si designado para o efeito, na primeira sessão de trabalhos.

ARTIGO 10

(Funcionamento do Conselho de Administração)

1. O Conselho de Administração reúne-se ordinariamente uma vez por semana e, extraordinariamente, sempre que convocado pelo Presidente por sua iniciativa ou por solicitação de, pelo menos, dois dos restantes membros.

2. As deliberações deverão ser obrigatoriamente transcritas em actas que serão assinadas por todos os membros presentes à respectiva sessão.

4. A EDM poderá ainda exercêr outras actividades, de natureza diversa, relacionadas directa ou indirectamente com a sua actividade principal, designadamente:

- a) Celebrar contratos com os consumidores, nomeadamente em matéria de instalação e aluguer de aparelhagem de medida e contagem de energia eléctrica e outros instrumentos;
- b) Obter os meios financeiros necessários para o desenvolvimento do sector de energia, quer através de empréstimos, quer mediante o auto-financiamento;
- c) Efectuar e dirigir a programação de estudos e trabalhos, abrir os concursos necessários, procedendo à selecção dos concorrentes e empresas e à adjudicação respectiva, bem como ao controlo de execução dos estudos e trabalhos;
- d) Providenciar a formação e a qualificação profissional de membros do seu quadro de pessoal.

CAPÍTULO II

Órgão de gestão e seu funcionamento

ARTIGO 5

(Órgãos)

São órgãos da EDM:

- a) O Conselho de Administração;
- b) O Conselho Fiscal.

SECÇÃO I

Conselho de administração

ARTIGO 6

(Composição)

1. O Conselho de Administração da EDM é constituído por sete membros, sendo um deles o seu Presidente.

2. O Presidente do Conselho de Administração é nomeado e exonerado por Decreto do Conselho de Ministros, sendo os restantes membros nomeados e exonerados pelo Ministro dos Recursos Minerais e Energia.

3. Um dos membros do Conselho de Administração é proposto pelo Ministro do Plano e Finanças e representará o Ministério do Plano e Finanças; outro membro é o representante dos trabalhadores sendo por estes eleito; os restantes serão propostos pelo Presidente do Conselho de Administração.

4. O mandato dos membros do Conselho de Administração tem a duração de três anos e poderá ser renovado por iguais períodos.

5. Sem prejuízo do que vier a ser estipulado sobre o estatuto do Presidente do Conselho de Administração, o Conselho de Ministros, sob a proposta do Ministro dos Recursos Minerais e Energia, poderá determinar a cessação do seu mandato, em casos de irregularidades, má gestão ou falta de decisão oportuna e a ele imputados.

6. A nomeação dos membros do Conselho de Administração obedecerá a critérios de reconhecida capacidade técnica e profissional.

ARTIGO 7

(Posse)

1. O Presidente do Conselho de Administração toma posse perante o Primeiro-Ministro e os restantes membros dos órgãos da EDM, perante o Ministro dos Recursos Minerais e Energia.

2. Findo o mandato, os membros dos órgãos da EDM continuam em exercício até à posse de novos membros designados em sua substituição.

ARTIGO 8 (Competências)

Ao Conselho de Administração compete, sem prejuízos dos poderes de tutela, todos os poderes necessários para assegurar e prosseguir a gestão e desenvolvimento da empresa, nomeadamente:

- a) Aprovar as políticas da empresa;
- b) Apreciar e votar os planos de actividade e financeiros anuais, plurianuais e os orçamentos anuais;
- c) Celebrar os contratos-programas com o Estado;
- d) Aprovar, no prazo legalmente estabelecido, os documentos de prestação de contas e o correspondente parecer do Conselho Fiscal;
- e) Aprovar a organização técnico-administrativa da EDM e as normas de funcionamento interno;
- f) Negociar e outorgar contratos colectivos de trabalho;
- g) Propor ao Ministério dos Recursos Minerais e Energia a adopção de tarifas;
- h) Aprovar as medidas a tomar para os dividendos relapsos;
- i) Analisar a viabilidade de realização de investimentos previstos no balanço anual da actividade;
- j) Aprovar as medidas a tomar e a aplicação de resultados do exercício económico anterior;
- k) Criar as provisões, reservas e fundos previstos nos Estatutos;
- l) Coordenar, gerir e praticar actos relativos ao objecto da empresa e dirigir superiormente os seus serviços;
- m) Deliberar sobre a criação e extinção de dependências técnicas e administrativas da empresa;
- n) Propor a concessão pelo Estado e por outras entidades públicas de subsídios e, bem assim, propor a contratação com as mesmas entidades de empréstimos nos termos e condições que julgar convenientes;
- o) Exercer as demais atribuições que lhe sejam cometidas por lei e pelos presentes estatutos.

ARTIGO 9

(Competências do presidente)

1. Compete, especialmente, ao presidente do Conselho de Administração:

- a) Representar a empresa;
- b) Coordenar a actividade do Conselho de Administração, convocar e dirigir as respectivas reuniões;
- c) Zelar pela correcta execução das deliberações do Conselho de Administração.

2. Nos seus impedimentos ou faltas, o Presidente será substituído pelo membro do Conselho de Administração por si designado para o efeito, na primeira sessão de trabalhos.

ARTIGO 10

(Funcionamento do Conselho de Administração)

1. O Conselho de Administração reúne-se ordinariamente uma vez por semana e, extraordinariamente, sempre que convocado pelo Presidente por sua iniciativa ou por solicitação de, pelo menos, dois dos restantes membros.

2. As deliberações deverão ser obrigatoriamente transcritas em actas que serão assinadas por todas os membros presentes à respectiva sessão.

3. As deliberações do Conselho de Administração serão tomadas por maioria de votos dos membros presentes, levando os membros vencidos a fazer consignar na respectiva acta as razões da discordância.

4. O presidente do Conselho de Administração tem voto de qualidade e, se não concordar com qualquer deliberação do conselho e feita a respectiva declaração de voto, poderá não dar cumprimento à mesma, devendo, no prazo de oito dias, submetê-la à decisão do Ministro dos Recursos Minerais e Energia.

5. A ordem do dia de cada reunião do Conselho de Administração é definida pelo Presidente.

6. Devem obrigatoriamente constar da ordem do dia da sessão seguinte todas as questões cuja inscrição tenha sido solicitada por, pelo menos, dois membros do Conselho de Administração.

7. É condição para que o Conselho de Administração delibere validamente a presença de, pelo menos, quatro dos seus membros à sessão.

8. Se, após duas convocações sucessivas, com pelo menos três dias de intervalo, o conselho não se puder reunir por falta de quórum a deliberação é válida com qualquer que seja o número dos membros presentes.

ARTIGO 11

(Membros)

1. Os membros do Conselho de Administração, à excepção dos representantes do Ministério do Plano e Finanças e dos trabalhadores, exercem o seu mandato a tempo inteiro, sendo-lhes atribuída a direcção de pelouros, correspondentes a um ou mais serviços da empresa, por forma a permitir a conveniente descentralização.

2. A direcção executiva de pelouros mencionada no número anterior será efectuada mediante a delegação, pelo Conselho de Administração, de poderes que entenda convenientes para assegurar a gestão corrente da empresa.

3. As remunerações dos membros do Conselho de Administração que exercem a sua actividade a tempo inteiro serão fixadas pelo Ministro dos Recursos Minerais e Energia sob proposta do Presidente do Conselho de Administração; os restantes serão remunerados através de gratificação igualmente fixada pelo Ministro dos Recursos Minerais e Energia, ouvido o Ministro do Plano e Finanças, e sob proposta do Presidente do Conselho de Administração.

4. Antes do início de funções, os membros do Conselho de Administração devem participar por escrito, às autoridades competentes, todas as participações ou interesses patrimoniais que detenham, directamente ou indirectamente, em outras empresas.

5. Os membros do Conselho de Administração devem guardar sigilo dos factos da vida da empresa ou empresas participadas de que tenham conhecimento no exercício das suas funções.

ARTIGO 12

(Incompatibilidades)

1. Os membros do Conselho de Administração ficam impedidos de representar interesses privados na administração da empresa, bem assim de exercerem actividades remuneradas ou não, em empresas concorrentes, fornecedoras ou de alguma forma com potenciais conflitos de interesses com a EDM.

2. Ressalvadas as incompatibilidades referidas no número anterior, os membros do Conselho de Administração que prestam serviços a tempo inteiro na empresa, poderão,

quando devidamente autorizados pelo Ministério dos Recursos Minerais e Energia, exercer outra actividade remunerada.

ARTIGO 13

(Formas de obrigação da empresa)

1. A EDM obriga-se pela assinatura de dois membros do Conselho de Administração em quem tenham sido delegados poderes para o fazer.

2. Em assuntos de mero expediente basta a assinatura de um dos membros do Conselho de Administração referidos no número anterior.

3. O Conselho de Administração pode deliberar, nos termos legais, que certos documentos da empresa sejam assinados por processos mecânicos ou chancelas.

SECÇÃO II

Responsabilidade

ARTIGO 14

(Responsabilidade civil, penal e disciplinar)

1. A EDM responde civilmente perante terceiros pelos actos ou omissões dos seus administradores, sem prejuízo do direito de regresso, sempre que se prove que estes agiram com culpa ou em violação das normas ou instruções que regem o funcionamento do Conselho de Administração, da lei ou dos presentes estatutos.

2. Os titulares dos órgãos de gestão da empresa respondem civilmente perante esta pelos prejuízos causados pelo incumprimento dos seus deveres legais ou estatutários.

3. O disposto nos números anteriores não prejudica a responsabilidade penal ou disciplinar em que eventualmente incorram os titulares dos órgãos da empresa.

ARTIGO 15

(Regime aplicável aos membros do Conselho de Administração)

Sem prejuízo do que vier a ser estabelecido legalmente, os membros do Conselho de Administração que exerçam funções executivas nos termos do n.º 1 do artigo 11 dos presentes estatutos, estão, no que respeita à disciplina, sujeitos às normas aplicáveis aos trabalhadores do aparelho do Estado.

SECÇÃO III

Conselho Fiscal

ARTIGO 16

(Composição e funcionamento)

1. A fiscalização da actividade da EDM será exercida por um Conselho Fiscal composto por três membros, nomeados pelo Ministro do Plano e Finanças, que igualmente designará o respectivo presidente e vice-presidente, ouvido o Ministro dos Recursos Minerais e Energia.

2. O mandato do Conselho Fiscal é de cinco anos renováveis.

3. O Conselho Fiscal poderá fazer-se assistir, sob sua responsabilidade, por auditores e consultores externos contratados, correndo os respectivos custos por conta da empresa.

4. As funções do membro do Conselho Fiscal são acumuláveis com as do exercício de outras funções, sem prejuízo das incompatibilidades previstas na lei.

5. O Ministro do Plano e Finanças fixará a gratificação a atribuir aos membros do Conselho Fiscal, ouvido o Ministro dos Recursos Minerais e Energia.

6. As deliberações do Conselho Fiscal são tomadas por maioria dos votos expressos, estando presente a maioria dos membros em exercício, tendo o Presidente ou quem o substitua, voto de qualidade.

ARTIGO 17
(Competências).

1. Compete em geral ao Conselho Fiscal velar pelo cumprimento das normas legais, estatutárias e regulamentares aplicáveis à empresa ou às actividades por ela exercidas e fiscalizar a sua gestão.

2. Compete em especial ao Conselho Fiscal:

- a) Verificar a concordância dos actos do Conselho de Administração com a lei, estatutos e demais normas aplicáveis.
- b) Verificar a exactidão do balanço, da demonstração do resultado das contas de exploração e dos restantes elementos a apresentar anualmente pelo Conselho de Administração e emitir parecer sobre os mesmos, bem como sobre o relatório anual do referido conselho;
- c) Acompanhar a execução dos planos de actividade e financeiros plurianuais, dos programas anuais de actividades e dos orçamentos anuais;
- d) Pronunciar-se sobre os critérios de avaliação de bens, de amortização e reintegração, de constituição de provisões e reservas e de determinação de resultados;
- e) Pronunciar-se sobre desempenho financeiro da empresa, a economicidade e benefícios programados;
- f) Levar oficialmente ao conhecimento das entidades competentes as irregularidades que apuram na gestão da empresa;
- g) Pronunciar-se sobre qualquer assunto de interesse da empresa que seja submetido à apreciação do Conselho de Administração;
- h) Exercer quaisquer funções que lhe forem cometidas por lei.

CAPITULO III

Gestão

ARTIGO 18

(Princípios de gestão)

A gestão da EDM deve ser conduzida de acordo com a política económica e social do estado, materializada nos planos de actividade e contratos-programas e segundo os princípios descritos na lei para as empresas que prestam serviços públicos e nos presentes estatutos, designadamente:

- a) Equilíbrio económico na exploração e retorno do capital investido;
- b) Objectivos económico-financeiros de curto e médio prazos fixados claramente nos contratos-programas estabelecidos com o Governo;
- c) Auto-suficiência económica e financeira;
- d) Política de preços aprovada pelo Governo para os serviços que a empresa realiza nos casos em que seja do interesse da ordem política e social;
- e) Política salarial que, estimule a produção e a produtividade e incentive a qualificação e o trabalho profissional;
- f) Assegurar taxas adequadas de responsabilidade económica e financeira dos investimentos.

Sempre que a empresa for forçada a praticar preços inferiores aos normais ou seja obrigada a prosseguir objectivos economicamente inviáveis, o Estado concederá um crédito orçamental para cobrir os custos decorrentes não cobertos através de receitas próprias.

ARTIGO 19
(Investimentos)

1. Os projectos dos investimentos da empresa devem ser enviados através do Ministério dos Recursos Minerais e Energia ao Ministério do Plano e Finanças, que informará sobre a sua viabilidade e compatibilidade com os objectivos e políticas macroeconómicos.

2. O conjunto dos investimentos aprovados constitui o programa de investimentos da empresa a integrar no Plano de Investimentos Públicos do Estado.

ARTIGO 20
(Contrato-Programa)

1. As actividades da EDM são inscritas num Contrato-Programa, celebrado por um período mínimo de três anos, entre o Ministro do Plano e Finanças, Ministro dos Recursos Minerais e Energia e o Presidente do Conselho de Administração da empresa.

2. O Contrato-Programa define:

- a) As orientações estratégicas da empresa;
- b) Os objectivos globais da evolução das taxas dos serviços públicos prestados pela empresa;
- c) As grandes orientações sociais, económicas e financeiras da empresa, em especial a massa salarial, os investimentos e as necessidades de financiamento;
- d) Os princípios de aplicação dos resultados;
- e) Os critérios de apreciação dos resultados esperados e a natureza dos indicadores correspondentes.

3. O Contrato-Programa é elaborado, nomeadamente, através de um conjunto de parâmetros económicos previsionais exteriores à actividade da empresa; as diferenças entre a evolução real destes parâmetros e a evolução previsional constante do contrato-programa darão lugar a ajustamentos anuais, de acordo com as modalidades que vierem expressas no contrato-programa.

4. Um balanço de execução do contrato-programa é apresentado anualmente pelo Presidente do Conselho de Administração da empresa ao Ministro do Plano e Finanças e ao Ministro dos Recursos Minerais e Energia; o balanço avaliará o nível de realização dos objectivos fixados e as principais medidas estruturais e orçamentais previstos para correcção dos desvios constatados em relação aos objectivos iniciais.

ARTIGO 21
(Património)

1. O património da EDM é constituído por todos os bens e direitos recebidos ou adquiridos para ou no exercício da sua actividade, podendo administrá-lo e dele dispor livremente, sem sujeição à disciplina jurídica do domínio privado do Estado.

2. Além dos bens e direitos do seu património, a empresa administrará os bens e direitos do domínio público do Estado afectos às actividades a seu cargo, devendo manter o cadastro actualizado.

3. Os bens do domínio público referidos no número anterior são inalienáveis, e impenhoráveis.

4. Os bens do domínio público da empresa e dispensáveis à sua actividade, poderão ser abatidos do respectivo cadastro, após aprovação do Ministro dos Recursos Minerais e Energia sob proposta do Conselho de Administração.

5. Pelas dívidas da empresa responde apenas o seu património privado.

ARTIGO 22
(Capital estatutário)

1. O capital da EDM é de 256 000 000 000,00 MT (duzentos e cinquenta e seis mil milhões de meticais).
2. As dotações e outras entradas patrimoniais do Estado e das demais entidades públicas ou de outras fontes, destinadas a reforçar os capitais próprios da empresa, serão escrituradas em conta especial.
3. O capital estatutário da empresa pode ser aumentado não só por força de entradas patrimoniais previstas no número anterior, mas também mediante incorporação de reservas.
4. Compete ao Ministro do Plano e Finanças, ouvido o Ministro dos Recursos Minerais e Energia, autorizar as alterações ao capital estatutário da empresa.

ARTIGO 23
(Remuneração dos serviços prestados pela empresa)

1. O sistema de remuneração dos serviços praticados pela EDM compõem-se de:
 - a) Taxas de serviços prestados;
 - b) Taxas de serviços prestados em regime livre.
2. As taxas dos serviços prestados pela EDM são fixadas com base nos critérios estabelecidos pelo Conselho de Ministros.
3. As taxas dos serviços prestados em regime livre, serão fixadas pela empresa, atentas as regras e ao princípio de rentabilização da sua actividade e de negociação particular.

ARTIGO 24
(Receitas)

Constituem receitas da EDM as seguintes:

- a) As resultantes da sua actividade própria;
- b) Os rendimentos de bens próprios;
- c) As participações, as dotações e os subsídios do Estado ou de outras entidades públicas;
- d) O produto da alienação de bens próprios e da constituição de direitos sobre eles;
- e) Doações, heranças ou legados de que venha a ser beneficiária;
- f) Quaisquer outros rendimentos ou valores provenientes da sua actividade ou que por lei, pelos presentes estatutos ou por contrato lhe devam pertencer.

ARTIGO 25
(Empréstimos)

A EDM pode contrair empréstimos a curto, médio e longo prazos, em moeda nacional e estrangeira, nos termos da lei.

ARTIGO 26
(Subsídios e empréstimos)

A EDM, podem ser concedidos, pelo Estado e por outras entidades públicas, subsídios e empréstimos sem juros. Poderá ainda emitir obrigações desde que devidamente autorizado pelo Ministro do Plano e Finanças.

CAPITULO IV
Regime de exploração

ARTIGO 27
(Prerrogativas do Conselho de Administração)

1. Enquanto responsável por um serviço público, compete ao Conselho de Administração da EDM praticar

todos os actos administrativos definitivos e executórios, individuais ou genéricos cuja prática, por lei ou regulamento, coubesse aos órgãos governamentais no exercício das atribuições relativas à administração das infra-estruturas podendo, para o efeito, requisitar a força pública necessária à execução das suas deliberações.

2. A EDM tem ainda as seguintes prerrogativas:

- a) Realizar, por si ou por intermédio dos seus agentes, todas ou algumas das suas funções nos termos e condições que estipular, e tanto só como conjuntamente com outrem;
- b) Propor taxas e tarifas pelos serviços consequentes à distribuição ou fornecimento de energia eléctrica;
- c) Estipular os termos do pagamento da energia eléctrica fornecida aos utentes, aluguer de contadores e de outros instrumentos de medição e controlo;
- d) Impor encargos e multas decorrentes de contas de energia eléctrica devidas pelos consumidores e, bem assim, proceder ao corte de fornecimento de electricidade, designadamente por causa do não pagamento ou pela necessidade de realizar reparações, e proceder à religação do fornecimento que foi cortado;
- e) Construir, operar, controlar, alterar, verificar e inspecionar obras, estações, maquinaria, instrumentos, aparelhos e equipamentos para a distribuição, ligação, instalação e uso da electricidade fornecida;
- f) Ocupar, usar e aproveitar terrenos para a instalação de centrais de energia, bem como de equipamentos necessários à prestação do serviço público que incumbe à EDM;
- g) Interromper, sem qualquer formalidade, o fornecimento de energia eléctrica quando o consumidor infundadamente impedir o acesso aos agentes da EDM, quando devidamente identificados.

ARTIGO 28
(Instrumentos de gestão previsional)

A gestão económica e financeira da EDM é disciplinada pelos seguintes instrumentos:

- a) Planos de actividades e financeiros plurianuais;
- b) Planos de actividades e orçamentos anuais, particularmente, os de exploração, investimento, financeiro e cambial e suas actualizações;
- c) Relatórios de controlo trimestral de actividade e orçamentos nas suas componentes de exploração, investimentos, financeiro e cambial;

ARTIGO 29
(Planos de actividades financeiras plurianuais)

1. Os planos de actividades plurianuais da empresa devem estar compatibilizados com o contrato-programa celebrado com o Governo e devem estabelecer a estratégia a seguir pela empresa, sendo reformulados sempre que as circunstâncias o justificarem.

2. Os planos financeiros plurianuais incluirão o programa de investimento e respectivas fontes de financiamento e, para um período bienal, a conta de exploração, o balanço, o plano financeiro e o balanço cambial previsionais, constituindo em relação ao primeiro ano, uma

síntese do orçamento anual, sendo apresentados para aprovação até 30 de Outubro de cada ano.

3. A aprovação dos planos de actividades e financeiros plurianuais é da competência do Ministro do Plano e Finanças sob proposta do Ministro dos Recursos Minerais e Energia.

ARTIGO 30

(Plano de actividade e orçamento anual)

1. A EDM preparará para cada ano económico o plano de actividades e o orçamento anual, os quais deverão ser contemplados com os desdobramentos necessários para permitir a descentralização de responsabilidades e o adequado controlo de gestão.

2. Os projectos do plano de actividades e do orçamento anual a que se refere o número anterior, serão elaborados com respeito pelos pressupostos macro-económicos, demais directrizes globais definidas pelo Governo e pelo contrato-programa, sendo submetido à aprovação até 30 de Outubro de cada ano.

3. Compete ao Ministro dos Recursos Minerais e Energia aprovar o plano de actividades anual.

4. Os projectos de orçamentos anuais de exploração e de investimentos são submetidos ao Ministro do Plano e Finanças, sob proposta do Ministro dos Recursos Minerais e Energia.

5. Devem ser aprovados pelo Ministro dos Recursos Minerais e Energia:

- a) A actualização do orçamento de exploração a elaborar pelo menos semestralmente quando origine diminuição significativa de resultados;
- b) Os orçamentos de investimentos, a elaborar pelo menos semestralmente, sempre que em consequência deles, sejam significativamente excedidos os valores inicialmente atribuídos.

6. Os projectos de planos de actividades e orçamentos plurianuais e anuais serão remetidos até 30 de Outubro do ano anterior aos Ministérios competentes, que os aprovarão até 15 de Dezembro seguinte, considerando-se tacitamente aprovados uma vez decorrido aquele prazo.

7. Sem prejuízo do disposto nos números anteriores, a empresa deve enviar ao Ministro dos Recursos Minerais e Energia até ao dia 31 de Agosto de cada ano, uma primeira versão dos elementos básicos dos seus planos de produção e investimento para o ano seguinte.

ARTIGO 31

(Amortizações, reintegrações e reavaliações)

1. A amortização e reintegração dos bens, a reavaliação do activo immobilizado e a constituição de provisões na empresa serão efectuadas pelo Conselho de Administração, nos termos da lei geral e dos presentes estatutos.

2. A determinação dos coeficientes de reavaliação e das taxas de reintegração e de amortização dos bens da empresa obedecerá a critérios aprovados pelos Ministros dos Recursos Minerais e Energia e do Plano e Finanças, sem prejuízo da aplicação do disposto na lei fiscal.

3. A empresa deve proceder periodicamente à reavaliação do activo immobilizado, em ordem a obter uma maior correspondência entre os valores patrimoniais e contabilísticos.

4. As reavaliações referidas no número anterior devem obrigatoriamente ser efectuadas sempre que a taxa de inflação for superior a 20 % em relação ao momento de última reavaliação.

5. O valor anual das amortizações constitui encargo de exploração e será escriturado em conta especial.

ARTIGO 32

(Reservas e fundos)

1. O Conselho de Administração, ouvido o Conselho Fiscal, constituirá as provisões, reservas e fundos que se mostrarem necessários, salvaguardando-se o disposto na legislação fiscal em vigor e nos presentes estatutos.

2. A empresa constituirá obrigatoriamente as seguintes reservas e fundos:

- a) Reserva legal;
- b) Reserva para investimentos;
- c) Fundos para fins sociais;

3. Constitui reserva legal a parte dos excedentes de cada exercício que lhe for anualmente destinada, nunca inferior a 10 % dos mesmos; a reserva geral pode ser utilizada para cobrir eventuais prejuízos do exercício.

4. Constituem a reserva para investimentos, entre outras receitas as seguintes:

- a) A parte dos resultados apurados em cada exercício que lhe for anualmente destinada;
- b) As receitas provenientes de participações, dotações ou subsídios de que a empresa seja beneficiária e destinadas a esse fim;
- c) Os rendimentos especialmente afectos a investimentos.

5. A margem de autofinanciamento bruto da empresa não poderá exceder a taxa máxima de autofinanciamento bruto definida pelos Ministros dos Recursos Minerais e Energia e do Plano e Finanças, no âmbito da aprovação dos planos plurianuais.

6. Para efeitos do disposto no número anterior, entende-se como autofinanciamento bruto o valor das amortizações e dos excedentes retidos líquidos de impostos e como taxas de autofinanciamento bruto o quociente entre o valor de autofinanciamento bruto e o valor do capital estatutário.

7. O fundo para fins sociais, fixado em percentagem dos resultados, destina-se a financiar benefícios sociais ou o fornecimento de serviços colectivos aos trabalhadores da empresa.

ARTIGO 33

(Contabilidade)

1. A contabilidade deve responder às necessidades da gestão empresarial corrente e permitir um controlo orçamental permanente, bem como a fácil verificação de correspondência entre os valores patrimoniais e contabilísticos.

2. Os elementos de escrita da empresa devem estar de acordo com o Plano Nacional de Contas adaptadas às necessidades da empresa.

3. A empresa terá uma contabilidade analítica que permita a análise dos custos.

4. Os elementos de escrita obrigatório terão termos de abertura e encerramento assinados pelo Presidente do Conselho Fiscal que fará numerar e rubricar todas as folhas.

ARTIGO 34

(Documentos de prestação de contas)

1. A EDM deve elaborar anualmente, em referência a 31 de Dezembro do ano anterior, os seguintes documentos de prestação de contas, sem prejuízo de outros previstos nos presentes estatutos e demais disposições legais:

- a) Balanço analítico;
- b) Demonstração de resultados líquidos;
- c) Mapas de origem e aplicação de fundos.

- d) Relatório do Conselho de Administração e proposta de aplicação de resultados;
- e) Parecer do Conselho Fiscal;
- f) Discriminação das participações no capital de empresas participadas e dos financiamentos realizados a médio e longo prazos.

2. O relatório do Conselho de Administração deve proporcionar uma compreensão clara da situação económica e financeira relativa a cada exercício, analisando, em especial a evolução da gestão nos diferentes sectores em que a empresa actuou designadamente no que respeita a investimentos, custos, proveitos e condições de mercado, e referir o desenvolvimento previsível da mesma, bem como os factos relevantes ocorridos após o termo do exercício; a proposta de aplicação de resultados deverá também ser devidamente fundamentada.

3. O parecer do Conselho Fiscal deve conter, com o devido desenvolvimento, a apreciação da gestão, bem como do relatório do Conselho de Administração, da exactidão das contas e da observância das normas legais estatutárias.

4. Os documentos referidos no n.º 1 do presente artigo serão enviados até 31 de Março do ano seguinte ao Ministro dos Recursos Minerais e Energia que os apreciará e remeterá no prazo de 30 dias ao Ministro do Plano e Finanças para efeitos de aprovação no mesmo prazo. Na ausência de qualquer decisão dentro dos prazos estabelecidos, os documentos serão considerados tacitamente aprovados.

5. O relatório anual do Conselho de Administração, o balanço analítico, a demonstração de resultados líquidos, bem como o parecer do Conselho Fiscal, serão publicados no *Boletim da República*.

6. O disposto neste artigo só é aplicável aos documentos de prestação de contas a partir do exercício de 1995 e seguintes.

ARTIGO 35

(Julgamento de contas)

As contas da EDM não são submetidas a julgamento do Tribunal Administrativo-Secção de Contas.

CAPITULO V

Trabalhadores

ARTIGO 36

(Política laboral)

A EDM desenvolve uma política laboral assente ao diálogo e na concertação que visa a harmonização dos interesses da empresa com os dos trabalhadores, valendo-se para o efeito, das estruturas legalmente estabelecidas.

ARTIGO 37

(Relação jurídico-laboral)

1. A relação jurídico-laboral dos trabalhadores da EDM estabelece-se por contrato individual ou colectivo de trabalho, de acordo com as leis gerais do trabalho.

2. Podem exercer funções na EDM em regime de destacamento, trabalhadores do aparelho de Estado ou de outras empresas públicas aos quais se aplicará, em relação aos quadros de origem, o regime de comissão de serviço aplicável ao respectivo quadro.

3. Igualmente os trabalhadores da EDM podem exercer funções no aparelho de Estado ou em outras empresas públicas, em comissões de serviço, mantendo todos os di-

reitos inerentes ao seu estatuto profissional na empresa, considerando-se todo o período da comissão como serviço prestado na empresa de origem.

4. Os vencimentos dos trabalhadores da EDM em comissão de serviço fora deste constitui encargo da entidade para quem estejam a exercer efectivamente funções.

5. Os trabalhadores referidos no n.º 2, enquanto se mantiverem nessa situação, sujeitam-se às normas dos presentes estatutos e às leis gerais do trabalho, com as necessárias adaptações.

6. A empresa procederá aos descontos legais dos trabalhadores do aparelho de Estado ao seu serviço, nos termos do n.º 2 do presente artigo e entregá-los-á aos cofres do Estado, nas condições legalmente estabelecidas.

ARTIGO 38

(Formação profissional)

1. A EDM realiza e desenvolve acções de formação profissional com o objectivo de elevar e adaptar a qualificação profissional dos seus trabalhadores a novas técnicas e métodos de gestão e de operação, assim como possibilitar ou facilitar a promoção interna e a mobilidade funcional dos trabalhadores.

2. A empresa desenvolve também acções de formação para os trabalhadores estagiários em processo de integração na empresa.

3. Para assegurar as diferentes acções de formação profissional a empresa utiliza os seus próprios meios pedagógicos e recorre ou associa-se, caso necessário, a organismos qualificados.

4. Os encargos com a formação profissional de que trata o presente artigo poderão ser integralmente e suportados pela empresa ou comparticipados pelo trabalhador beneficiário, nos termos da regulamentação específica.

ARTIGO 39

(Equiparação a agentes de autoridade)

1. Os trabalhadores da EDM que desempenham funções de fiscalização, quando se encontrem no exercício das mesmas, são equiparados aos agentes de autoridade e têm as seguintes prerrogativas:

- a) Podem identificar para posterior actuação, todos os indivíduos que infringem as leis e os regulamentos cuja observância devem fazer respeitar;
- b) Podem reclamar auxílio das autoridades administrativas e judiciais, quando o julgarem necessário ao desempenho das suas funções.

2. Aos trabalhadores da EDM que desempenhem as funções a que se refere o número anterior serão atribuídos cartões de identificação, cujo modelo e condições de emissão serão objecto de Diploma Ministerial do Ministro dos Recursos Minerais e Energia.

CAPITULO VI

Resultados e regime fiscal dos trabalhadores

ARTIGO 40

(Resultados)

Será entregue ao Estado o remanescente dos resultados apurados em cada exercício, após dedução da parte desses excedentes a reter na empresa, nos termos do artigo 32.

(Regime fiscal dos trabalhadores)

1. Os trabalhadores da EDM estão sujeitos, quanto às respectivas remunerações, à tributação que incide sobre as remunerações pagas aos trabalhadores das empresas privadas.

2. Os trabalhadores do aparelho de Estado que exerçam funções na EDM nos termos do n.º 2 do artigo 37, ficam isentos da tributação referida no número anterior.

CAPITULO VII**Disposições diversas e transitórias****ARTIGO 42****(Regulamento interno)**

1. No prazo de 90 dias a contar da entrada em vigor dos presentes estatutos, o Presidente do Conselho de Administração submeterá à aprovação do Ministro dos Recursos Minerais e Energia o regulamento interno da empresa.

2. Até à entrada em vigor do regulamento interno referido na alínea anterior, aplicar-se-ão na empresa os regulamentos e outras disposições normativas em vigor na Empresa Nacional de Electricidade de Moçambique, E. E.

ARTIGO 43**(Tribunais competentes)**

1. Salvo o disposto no número seguinte, compete aos tribunais judiciais o julgamento de todos os litígios em que sejam parte a Electricidade de Moçambique, E. P., incluindo as acções para efectivação da responsabilidade civil por actos dos seus órgãos, bem como a apreciação da responsabilidade civil dos titulares desses órgãos para com a empresa.

2. São da competência do Tribunal Administrativo o julgamento dos recursos dos actos definitivos e executórios dos órgãos da Empresa, bem como o julgamento das acções sobre validade, interpretação ou execução dos contratos administrativos celebrados pela empresa.

3. Nas questões laborais em que sejam partes a EDM e seus trabalhadores serão competentes os Tribunais do Trabalho, observando-se as respectivas normas de conexão territorial.

ARTIGO 44**(Inscrição no registo comercial)**

A inscrição ao registo comercial da constituição da empresa, efectua-se em face do decreto que a criou.

ARTIGO 45**(Força executiva dos documentos)**

Os documentos emitidos pela Electricidade de Moçambique, E. P., em conformidade com a sua escrita ou no uso das prerrogativas a que se refere o artigo 27 dos presentes estatutos, servem de título executivo contra quem se mostrar devedor com a empresa, independentemente de outras formalidades exigidas pela lei comum.

ARTIGO 46**(Sucessão nos programas)**

Os programas de desenvolvimento em curso cometidos à Empresa Nacional de Electricidade de Moçambique, E. E., ficarão a cargo da EDM.

ARTIGO 47**(Dos trabalhadores)**

Transitam para a EDM todos os actuais trabalhadores da Empresa Nacional de Electricidade de Moçambique, E. E.

ORGANIGRAMA DA ÁREA COMERCIAL DE MAPUTO

ÁREA COMERCIAL DE MAPUTO

ORGANIGRAMA DA ÁREA COMERCIAL DE MAPUTO

