



DIÁRIO DA REPÚBLICA

ÓRGÃO OFICIAL DA REPÚBLICA DE ANGOLA

Preço deste número — Kz: 240,00

Toda a correspondência, quer oficial, quer relativa a anúncio e assinaturas do «Diário da República», deve ser dirigida à Imprensa Nacional — E.P., em Luanda, Caixa Postal 1306 — End. Teleg.: «Imprensa»	ASSINATURAS		O preço de cada linha publicada nos Diários da República 1.ª e 2.ª séries é de Kz: 75,00 e para a 3.ª série Kz: 95,00, acrescido do respectivo imposto de selo, dependendo a publicação da 3.ª série de depósito prévio a efectuar na Tesouraria da Imprensa Nacional — E. P.
		Ano	
	As três séries.	Kz: 300 750,00	
	A 1.ª série	Kz: 185 750,00	
	A 2.ª série	Kz: 96 250,00	
	A 3.ª série	Kz: 75 000,00	

IMPRENSA NACIONAL-E.P.
Rua Henrique de Carvalho n.º 2
Caixa Postal n.º 1306

CIRCULAR

Excelentíssimos Senhores:

Havendo necessidade de se evitarem os inconvenientes que resultam para os nossos serviços do facto das respectivas assinaturas no *Diário da República* não serem feitas com a devida oportunidade.

Para que não haja interrupção no fornecimento do *Diário da República* aos estimados clientes, temos a honra de informá-los que estão abertas a partir desta data até 15 de Dezembro de 2004 as respectivas assinaturas para o ano de 2005 pelo que deverão providenciar a regularização dos seus pagamentos junto dos nossos serviços.

1. Os preços das assinaturas do *Diário da República*, no território nacional passarão a ser os seguintes:

As 3 séries	Kz: 365 750,00
1.ª série	Kz: 214 750,00
2.ª série	Kz: 112 250,00
3.ª série	Kz: 87 000,00

2. As assinaturas serão feitas apenas no regime anual.

3. Aos preços mencionados no n.º 1 acrescer-se-á um valor adicional para portes de correio por via normal das três séries, para todo o ano, no valor de Kz: 65 750,00 que poderá sofrer eventuais alterações em função da flutuação das taxas a praticar pela Empresa Nacional de Correios de Angola, E.P. no ano de 2005. Os clientes que optarem pela recepção das suas assinaturas através do correio deverão indicar o seu endereço completo, incluindo a Caixa Postal, a fim de se evitarem atrasos na sua entrega, devolução ou extravio.

Observações:

- a) *estes preços poderão ser alterados se houver uma desvalorização da moeda nacional, numa proporção superior à base que determinou o seu cálculo;*
- b) *as assinaturas que forem feitas depois de 15 de Dezembro de 2004 sofrerão um acréscimo de uma taxa correspondente a 15%;*
- c) *aos organismos do Estado que não regularizem os seus pagamentos até 15 de Dezembro do ano em curso não lhes serão concedidas a crédito as assinaturas do Diário da República para o ano de 2005;*
- d) *aos Governos Provinciais que fizerem mais de 10 assinaturas das 3 séries faremos um desconto de 25% sobre o valor dos portes de correio.*

SUMÁRIO

Conselho de Ministros

Resolução n.º 30/04:

Aprova o Plano Director de Desenvolvimento dos Serviços Postais em Angola.

CONSELHO DE MINISTROS

Resolução n.º 30/04

de 5 de Novembro

Considerando a urgência do relançamento dos Serviços Postais como factor de desenvolvimento do País e de apoio às populações;

Convindo a criação de um instrumento de base para o planeamento e gestão económica e financeira do processo de desenvolvimento dos Serviços Postais em Angola;

Nos termos das disposições combinadas da alínea *f*) do artigo 112.º, do artigo 113.º e da alínea *g*) do n.º 2 do artigo 114.º, todos da Lei Constitucional, o Governo emite a seguinte resolução:

Artigo 1.º — É aprovado o Plano Director de Desenvolvimento dos Serviços Postais em Angola, anexo à presente resolução e que dele faz parte integrante.

Art. 2.º — A presente resolução entra em vigor na data da sua publicação.

Vista e aprovada em Conselho de Ministros, em Luanda, aos 28 de Maio de 2004.

O Primeiro Ministro, *Fernando da Piedade Dias dos Santos*.

PREÂMBULO

O Plano Director constitui um guia para a gestão do sistema postal e não a substitui nem lhe retira a capacidade de decisão e controlo. De um Plano Director derivam, sempre e necessariamente, Planos Operacionais, de mais curto prazo, elaborados de forma a fazer face às variações conjunturais e de acordo com os recursos, efectivamente, disponíveis. A função principal do Plano Director é a de indicar quais deverão ser esses planos operacionais. Portanto, não os inclui.

O Plano Director deve ser um sistema aberto, capaz de receber novas informações e, de acordo com a conjuntura, mas sem se afastar da concretização dos seus objectivos estratégicos, deve adaptar-se às variações do meio envolvente que certamente irão acontecer entre 2004 e 2012, o período estabelecido para este Plano Director. A este propósito, saliente-se que, embora os Termos de Referência tenham indicado a possibilidade de um planeamento até 15 anos, a situação conjuntural do País, quer do ponto de vista demográfico, quer sócio-económico, bem como a conjuntura mundial de rápidas e imprevisíveis mudanças, sobretudo a nível tecnológico, aconselharam a perspectivar o Plano a nove anos (2004-2012), por ser, além de mais prudente e razoável, mais executável.

Actualmente, os maiores índices de captação postal (volume total de objectos expedidos/população total dessa região) encontram-se circunscritos à Cidade de Luanda e às

regiões onde se desenvolve uma maior actividade petrolífera, o que indica estar a haver uma tendência de alteração da estrutura de clientes dos serviços postais, aumentando o tráfego entre empresas e de empresas para particulares.

Para o relançamento da ENCTA como um operador postal, público com uma presença efectiva no mercado, foi estimado um investimento global de cerca de USD 24 000 000,00 para os próximos nove anos, valor que diz respeito à execução das principais medidas constantes no Plano Director dos Serviços Postais. Para que tal suceda, importa aprofundar o empenho da gestão da empresa, na diversificação da oferta de serviços com realce para os financeiros e de Internet, bem como recuperar quotas de mercado nos segmentos tradicionais de correspondências e de encomendas.

Parte daquele esforço financeiro tem como finalidade colocar em pleno funcionamento, naquele período, uma rede de cerca de 165 estações, em todas as províncias.

No final do primeiro quinquénio, deverá ser feita a avaliação da efectiva implementação do Plano Director, podendo, então, ser planeado quais as estações postais a recuperar ou a implementar, no período seguinte, de quatro anos. Isto não invalida, no entanto, que o processo de monitorização permanente que deverá ser implementado não determine ajustes/alterações ao próprio Plano Director.

Concluindo, na actual fase do processo de transição para uma economia de mercado, a criação de sistemas, modelos e instrumentos de gestão económica e financeira constitui um factor determinante na criação de condições para uma boa governação e tem ainda um impacto significativo na mobilização de recursos financeiros e humanos, o que contribui para clarificar, e eventualmente redefinir, as atribuições e competências dos órgãos de direcção da economia.

Ao apresentar este Plano Director, o Governo enfatiza, nesta fase, a importância que atribui ao desenvolvimento de instrumentos de planeamento e de gestão económica e financeira do Estado, bem como aos programas de reabilitação e reconstrução. Este Plano Director pode e deve ser um desses instrumentos de planeamento.

Sumário executivo:

O Governo de Angola, no intuito de promover a reforma do serviço postal de forma sustentada, expressa a seguinte Declaração de Missão e de Visão Estratégica para o desenvolvimento do sector postal nos próximos anos.

Declaração de missão:

Garantir a prestação do Serviço Postal Universal em todo o território nacional. Promover a integração nacional, objectivo político do processo de reconciliação, através de uma rede de estações postais multifuncionais, i. e. com uma gama de serviços diversificados, úteis às populações, consequentemente mais perto delas;

Criar novos e modernos serviços que visem a rentabilidade económica da Empresa de Correios por forma a reduzir gradualmente a sua dependência do OGE, de entre os quais se destaca o relançamento dos SFP — Serviços Financeiros Postais, inclusive, o de pequenas poupanças e do micro-crédito;

Promover a existência de um mercado regulado dos Serviços Postais, com destaque para o desenvolvimento da área não reservada, com produtos de valor acrescentado com base numa concorrência leal e fiscalizada.

Visão estratégica:

Os Serviços Postais deverão tornar-se presentes no quotidiano social e económico de Angola, constituindo-se num meio seguro de comunicação, de distribuição de bens e prestação de serviços, necessários à vida das populações e ao desenvolvimento económico.

Em 2012, o Serviço Postal Angolano deverá estar a operar dentro dos padrões internacionais mais exigentes e poderá garantir a distribuição da correspondência, encomendas e serviços financeiros em todo o território nacional.

Particularmente, o Operador Público deverá estar em condições de competir com os Operadores Privados e, através de Contratos-Programa, negociados regularmente, dependerá do Estado, fundamentalmente, para os investimentos de expansão da Rede Postal e prestação do Serviço Universal em regiões de menor desenvolvimento económico.

Para possibilitar cumprir a missão e alcançar aquela visão estratégica, o Governo aprova o Plano Director dos Serviços Postais para 2004-2012, passando a constituir a visão estratégica do Estado para o desenvolvimento dos Serviços Postais numa conjuntura de reconstrução nacional, reassentamento populacional e desenho integrado de políticas económicas para a estabilização macroeconómica e promoção do desenvolvimento. Porém, dado que a dimensão temporal ultrapassa o período de estabilização social e macroeconómica, ele constituirá as linhas orientadoras para o desenvolvimento do sector, tendo como indicadores de referência as melhores práticas (benchmarking) a nível da SADC, PALOP e da CEEAC, no contexto das quais Angola se encontra inscrita.

Conceptualmente, foi definido um modelo prospectivo e orgânico para o Plano Director dos Serviços Postais em Angola. Basicamente, este modelo estabelece:

intervenção de curto, médio e longo prazos, correspondendo a três fases sucessivas — fase de relançamento, fase de estabilização e fase de desenvolvimento;

medidas orgânicas ao nível do Ministério dos Correios e Telecomunicações, do Regulador e do Operador Público, correspondentes, respectivamente, às dimensões política, reguladora e operacional.

O Plano Director que aqui se apresenta visa a reforma do sector postal angolano e, a partir da análise de informação sobre o contexto macroeconómico, jurídico e postal, internacional, regional e nacional, indica Objectivos, Estratégias e Medidas a três níveis:

político, incluindo a coordenação entre o MCT, o regulador e os operadores;

regulador;

operacional, incluindo quer o operador público (ENCTA), quer os operadores privados e cooperação técnica;

bem como orçamenta valores mínimos de investimento e a previsível evolução de resultados operacionais, numa perspectiva prudente, para um período de cinco anos.

Os objectivos constantes do Plano Director foram classificados de acordo com duas dimensões: a abrangência (globais e específicos) e a temporalidade (curto, médio e longo prazos).

Para se alcançar cada um dos objectivos definidos foram identificadas uma ou mais estratégias correspondentes e, também, um conjunto de medidas que lhes estão associadas. Na versão integral do Plano Director de Desenvolvimento dos Serviços Postais incluíram-se quadros-resumo especialmente concebidos para o efeito, que condensam esta informação, de forma lógica, sistemática e sequencial: objectivos -> estratégias -> medidas.

O cenário escolhido para realizar o Programa de Reforma do Sector Postal assenta nas seguinte premissas:

A regulação do sector postal deverá ser assumida pelo Instituto Angolano de Comunicações (INACOM);

O operador público para a área reservada deverá ser só um, deverá ter âmbito geográfico nacional, com várias unidades de negócio, eventualmente

com parcerias com o sector privado para os serviços em concorrência;

O actual operador público (ENCTA, EP) deve ser objecto de um profundo plano de reorganização e reestruturação global, que facilite a sua viabilização económico-financeira e que lhe permita ter uma acção preponderante no programa de reforma dos serviços postais;

Abrir à iniciativa privada a concessão, parcial ou total, de serviços em concorrência, licenciar os actuais operadores privados informais;

Ter acesso continuado às melhores práticas de gestão por via, também, da cooperação e assistência técnica.

E materializa-se numa abordagem sistémica e integradora dos seguintes sub-sistemas:

Políticas, legislação, regulação;
Organização, pessoas;
Mercado: oferta e procura de produtos e serviços;
Estratégias de negócio;
Infra-estruturas físicas e tecnológicas;
Tecnologias de informação;
Fluxos dos processos funcionais.

On seja, reformar devidamente o Sector Postal Angolano implica agir sobre aqueles sub-sistemas.

Considerando, por um lado, a urgência do relançamento dos Serviços Postais e dos Serviços Financeiros Postais, em particular, como factores de desenvolvimento do País e de apoio às populações e, por outro lado, a extraordinária rapidez de evolução das tecnologias e das condições dos mercados, optou-se por apresentar um Plano executável em nove anos, sendo que, naturalmente, a monitorização da sua implementação deva permitir avaliá-lo para que, em função dos resultados efectivamente conseguidos, se decida pela eventual reformulação dos objectivos iniciais. Este período de nove anos poderá coincidir, convenientemente, com a duração de três Contratos-Programa, de três anos cada, a realizar entre o Governo e o Operador Público.

A sincronização e o rigor destas e outras acções irão permitir conceber e executar um Plano de Recuperação e de Expansão da Rede Postal, tal como se prevê neste documento.

O Plano de Recuperação e de Expansão da Rede Postal, sobre o qual se apresentam linhas e medidas orientadoras, poderá ser executado em três fases (relançamento, estabilização e desenvolvimento). Ao longo da sua implementação, a Rede Postal será recuperada através da (re)cons-

trução de uma tipologia de estações específica, relacionada com a divisão administrativa do País (provincia, município e comuna) e com a densidade demográfica, à qual se poderá associar a figura do Posto de Presença Postal. Este PPP parece adequado para estender o acesso a alguns dos principais serviços postais universais a zonas rurais com menos de 10 000 habitantes, onde a exploração de uma estação postal convencional pode não ter viabilidade económica.

Outro conceito que, a ser operacionalizado, concorrerá para a execução do Plano de Recuperação e de Expansão da Rede Postal, funcionando como um instrumento do período de transição entre a situação actual e a situação desejada, é o de Posto Postal Itinerante. Trata-se, afinal, de um posto postal móvel, que se desloca no sentido «sede de provincia — aldeia», de forma progressiva, até que a rede postal vá sendo reimplantada, município a município, comuna a comuna.

Apesar da reforma do sector postal angolano já ter sido iniciada com a nova legislação que enquadra juridicamente o exercício desta actividade, na verdade, as alterações que se pretendem introduzir por via do cenário escolhido para o Plano Director obrigarão à produção de legislação complementar. As principais implicações jurídicas decorrentes do cenário de reforma constam mais adiante.

A implementação e controlo do Plano Director também estão previstas. Propõe-se que seja a Direcção Nacional dos Correios a assumir a responsabilidade da implementação e controlo do Plano Director.

O recurso a fontes de financiamento complementares ao OGE, tais como o FADCOM, Fundo de Apoio ao Desenvolvimento das Comunicações, o acesso a financiamentos por via de acordos bilaterais e as parcerias público-privadas, entre outros, são fundamentais para suportar os programas e projectos deste Plano Director, estimados num montante equivalente a USD 24 000 000,00.

A sustentabilidade do Plano Director será conseguida basicamente por duas vias: alocação suficiente e adequada de recursos humanos, financeiros e materiais e sinergias com outros sectores de referência. Os principais riscos identificados deverão ser objecto de análise e procedimentos consequentes.

Também merecem especial atenção os factores críticos de sucesso para a eficácia do Plano Director. São aspectos, cada um por si, necessários, mas não suficientes, em relação a cada um dos quais é possível atribuir uma responsabilidade concreta e que, a falhar, colocam em risco o sucesso da implementação do Plano Director.

A fim de evitar redundâncias desnecessárias na utilização dos recursos públicos, devem tomar-se as medidas adequadas para que se tente obter o máximo proveito da coordenação entre os diversos órgãos do Estado responsáveis pela execução das diferentes estratégias, programas e projectos. Assim, parece evidente o interesse do Estado em conseguir sinergias e economias de escala na implementação dos mais diversos programas e planos sob sua responsabilidade. No que diz respeito ao sector postal, as maiores sinergias parecem poder ser estabelecidas com o sector das telecomunicações⁽¹⁾, com o sector energético⁽²⁾ e com o sector dos transportes e vias de comunicação. O comércio e o turismo também são sectores passíveis de serem beneficiados com a implementação da reforma postal.

Com a execução deste Plano Director, salientam-se seis grandes contributos e impactos sócio-económicos esperados, que concorrem para alguns dos objectivos definidos pelo Governo, a saber: política de desenvolvimento, adequada e sustentada; tecido institucional reforçado e organizado; capital humano requalificado e revalorizado; infra-estruturas económicas e sociais reabilitadas; estrutura produtiva mais integrada e articulada, desenvolvimento regional mais equilibrado. Este documento também demonstra a evidência dos contributos da execução do Plano Director de Desenvolvimento dos Serviços Postais de Angola para a concretização daqueles objectivos da política nacional.

1. — Caracterização do sector postal em Angola e tendências mundiais:

O diagnóstico da situação actual dos serviços postais angolanos, por um lado, e por outro, o conhecimento das principais tendências mundiais do sector, são fundamentais para: primeiro, identificar a situação desejada; segundo, definir o processo de transição entre uma e outra, isto é, definir o próprio Plano Director de Desenvolvimento dos Serviços Postais.

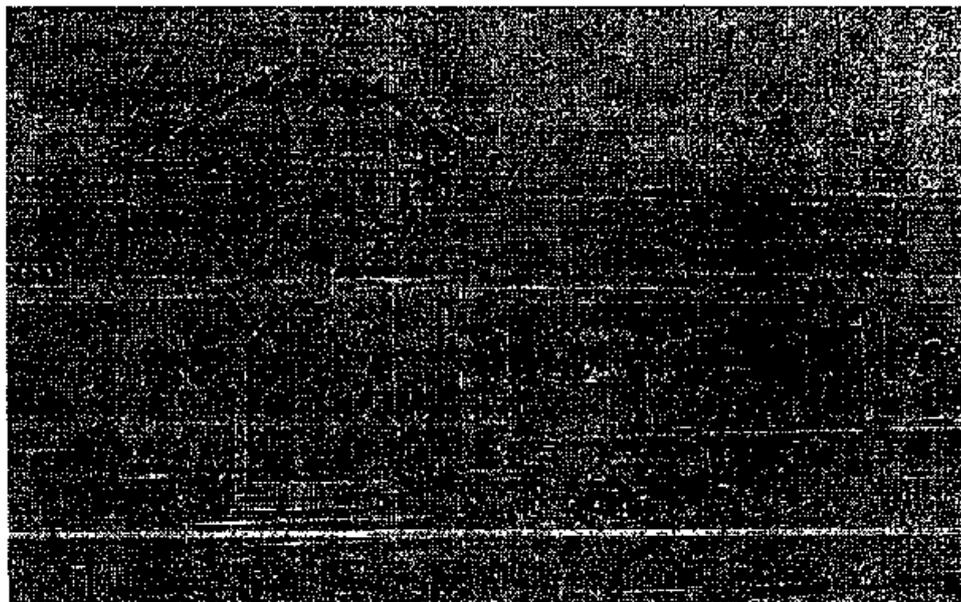
1.1 — Descrição da situação actual: o contexto postal:

Em Angola os Correios têm uma longa tradição e contribuíram, certamente, para o desenvolvimento do País e a unidade do território, através da sua rede de estações postais, localizadas em todas as localidades com relevância demográfica.

A República de Angola é membro da União Postal Universal desde 7 de Março de 1977 e participou nos Congressos realizados no Rio de Janeiro, Hamburgo, Washington, Seul e Beijing. A Empresa Nacional de Correios e Telégrafos de Angola (ENCTA) criada em 1980 possui, actualmente, 126 Estações Postais e Postos de Correio, dos quais apenas 53 têm pessoal afectado, mas chegou a possuir 264 em 1971, de acordo com os dados existentes, e sabe-se que em 1974 haveria cerca de 365 Estações e Postos Postais, em todo o território.

FIGURA 1

Aspecto exterior de uma estação de correio inoperacional (Ballundo/Huambo)



(1) Acompanhando, também, a implementação da «Estratégia para o Desenvolvimento das Tecnologias de Informação em Angola 2000-2010».

(2) Nomeadamente, acompanhando a recuperação da Rede Eléctrica Nacional.

Os dados estatísticos apontam para a existência de 32 214 caixas postais em todo o território nacional, para cerca de 20 operadores privados concentrados em Luanda e pouco mais de um balcão por cada operador privado (que normalmente se encontra na sede dessas empresas — Luanda). Face a esta situação, o desenvolvimento do Serviço Postal passa, indispensavelmente, pelo aumento do rácio caixa postal/habitante (actualmente em cerca de 0.002 — dados de 2002; fonte: UPU) e aumento do volume de tráfego postal que, estando associado em geral ao nível de desenvolvimento económico e à densidade populacional, terá um eventual crescimento como consequência natural da estabilização social (assentamento populacional) e recuperação macroeconómica.

Os diversos estudos de diagnóstico que têm vindo a ser realizados sobre Angola convergem, de um modo geral, na identificação dos factores que estão na base dos problemas da economia e da sociedade angolana. Reconhece-se que as causas primordiais dos desequilíbrios económicos e sociais residem na guerra, na condução de políticas económicas — sectoriais e globais — inadequadas e instáveis, num modelo de gestão pública caracterizado por uma intervenção excessiva e centralizadora do Estado.

Assim, não se pode estranhar que a realidade, que aqui é referida, mostra uma infra-estrutura postal muito depauperada (vide exemplos nas figuras 1 e 2). É preciso recuperá-la e, depois, desenvolvê-la. Neste particular, o Plano Director aponta um caminho e um programa para a recuperação da rede postal nacional.

O Governo Angolano elaborou uma Estratégia Global para a saída da crise com base no Programa de Estabilização e Recuperação Económica 1998-2000, cujas metas

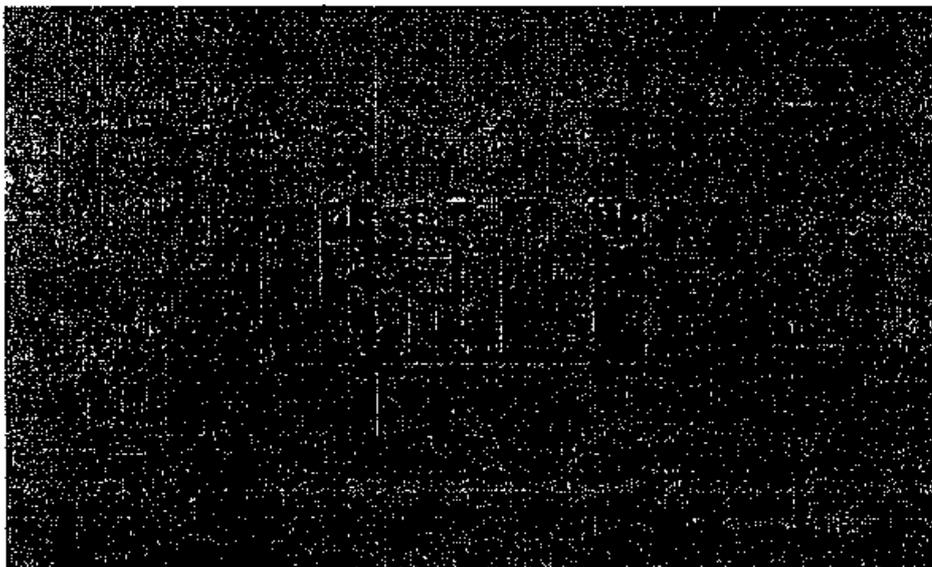
foram redefinidas, em Abril de 2000, no Programa Monitorado pelo Fundo Monetário Internacional.

Todavia, a aproximação entre os cidadãos, a criação de empregos e a qualificação do trabalho, não poderá ser viabilizada sem desenvolver os circuitos internos de comunicação e de distribuição. A Reforma dos Serviços Postais é, necessariamente, parte integrante e fundamental desta estratégia.

Em consequência de tudo isto o Governo de Angola definiu vários Eixos Estratégicos das Linhas Programáticas dos quais destacamos o Quarto Eixo Estratégico que diz respeito à Reabilitação e Desenvolvimento das infra-estruturas básicas como uma das estratégias básicas no combate à pobreza. Assim, os serviços de natureza infra-estrutural mostraram-se totalmente incapazes de dar resposta às necessidades básicas dos cidadãos e das empresas, contribuindo, fortemente, para a degradação das condições de vida da população e para o declínio da economia. A enorme dimensão dos investimentos necessários favorece o estabelecimento de parcerias público-privadas e o encorajamento da participação do sector empresarial privado na reabilitação, desenvolvimento e gestão das infra-estruturas básicas.

A situação em que se encontra o Sector Postal Angolano, de ausência de sistemas de gestão adaptados ao mercado, insuficiência de rede de transportes, destruição das infra-estruturas postais, falta de endereços, mobilidade das populações, meios tecnológicos ultrapassados e deficientes, fraca qualificação dos recursos humanos, exige não só importantes investimentos mas, também, uma gestão

FIGURA 2
Aspecto interior de uma estação de correio operativa (Estação Central do Huambo)



competente e responsável que, de uma forma coerente e integrada responda aos graves problemas diagnosticados.

1.2 — Mercado: procura e oferta de serviços e produtos postais:

O mercado postal, na actualidade e no futuro próximo, continuará a ser procurado por três macro-segmentos: os individuais, as empresas e o Estado. É para eles que deverá ser direccionado o esforço de reforma, oferecendo uma gama de produtos e serviços que, a preços competitivos (e, nalguns casos, sociais), satisfaçam as suas necessidades. Para que esse esforço seja bem dirigido, uma das medidas a desenvolver é, na Fase 1 (Relançamento), realizar estudos de mercado que dêem indicadores fiáveis sobre as opções a considerar para as tomadas de decisões que se seguirão.

No presente, os produtos e serviços disponíveis (mas não na maioria das estações) são os seguintes: serviços de correspondência postal, serviço de encomendas, serviço telegráfico, serviço de vales postais e telegramas, facsimile, SEM, Posto Expresso, serviço filatélico, serviço de acesso à Internet (só em Luanda e Sumbe). Como se constata, há muito mercado para trabalhar, recuperar e desenvolver, em Luanda e nas outras províncias, nas cidades e nas zonas rurais.

No entanto, há uma ideia a reter, na questão de procura/oferta de serviços postais, que é a cultura do povo angolano em não utilizar os correios para a sua comunicação/transacção preferencial, o que vem sendo demonstrado ao longo dos anos, até, pelo decréscimo do tráfego postal. Esta atitude está ligada a três factores fundamentais, concretamente: à elevada taxa de analfabetismo que ainda se regista, às inovações tecnológicas na área das telecomunicações e à falta de credibilidade dos serviços.

Por esta razão, para além de se salvaguardar o posicionamento de Angola na Rede Postal Mundial e a obrigação do Estado em prestar um Serviço Postal Universal, a reforma do sector passará por um cenário de alargamento da comercialização a outros produtos e serviços, como, por exemplo:

- produtos, para além dos postais, inexistentes no comércio local e que sejam necessários ao bem-estar e progresso das populações;
- serviços financeiros afectos ao conceito de «banco postal»,
- serviços de logística (exemplos: gestão de *stocks* e processamento e distribuição de encomendas);
- serviços com suporte electrónico (exemplos: comércio electrónico, ensino e formação à distância).

A decisão de exploração de novos produtos e serviços, no entanto, deverá ter em conta quer as oportunidades de mercado; quer a disponibilidade das necessárias infra-estruturas de suporte.

1.3 — Quadro legal e institucional:

A natureza jurídica, competência e funcionamento de entidades com interesse para a área de correios e telégrafos são as seguintes:

Lei n.º 9/95, de 15 de Setembro — Das Empresas Públicas;

Decreto n.º 20/98, de 30 de Abril — Aprova o regulamento de funcionamento dos Conselhos Fiscais de Empresas Públicas;

Decreto n.º 8/02, de 12 de Abril — Aprova o regulamento da Lei das Empresas Públicas;

Decreto executivo n.º 10/03, de 11 de Fevereiro — Da Direcção Nacional de Correios;

Decreto n.º 62/03, de 23 de Setembro, que aprova o novo estatuto da Empresa Nacional de Correios e Telégrafos de Angola, E.P.;

Decreto-Lei n.º 2/96, de 12 de Janeiro — Diploma Orgânico de Base dos Institutos Públicos;

Decreto n.º 12/99, de 25 de Junho — Aprova o estatuto orgânico do Instituto Angolano das Comunicações (INACOM);

Resolução n.º 2/04, de 6 de Fevereiro — aprova, para ratificação, o Sexto Protocolo Adicional à Constituição da União Postal Universal e o seu regulamento geral, bem como a Convenção Postal Universal e Protocolo Final.

1.3.1 — O exercício da actividade postal:

A base legal para o exercício da actividade postal é dada pela seguinte legislação:

Lei n.º 4/01, de 23 de Março — Lei de Bases dos Serviços Postais;

Decreto n.º 76/02, de 22 de Novembro — Regulamento Sobre o Exercício da Actividade Postal;

Despacho conjunto n.º 11/04, de 27 de Janeiro — Taxas e rendas dos operadores postais privados;

Projecto de Contrato-Programa entre o Governo da República de Angola e a ENCTA, E.P.

A questão jurídica voltará a ser referida, mais adiante neste documento, quando se abordar as implicações legais para a implementação do cenário escolhido para a reforma do sector postal angolano.

1.4 — Contexto e tendências mundiais do sector postal:

Depois de revista sucintamente a situação dos serviços postais em Angola, antes de se avançar com as soluções estratégicas, é importante fazer algumas referências ao contexto e tendências mundiais do sector postal.

Os serviços postais prestados pelos, actualmente, 189 membros da UPU (União Postal Internacional) constituem a maior rede de distribuição física mundial. Mais de 6 000 000 de empregados postais trabalham em mais de 700 000 estações de correios, para assegurar o tratamento e distribuição de cerca de 430 000 000 000 de objectos, anualmente, em todos os cantos do mundo.

A missão da UPU é aumentar o desenvolvimento sustentável da qualidade dos serviços postais, tornando-os eficientes e acessíveis, por forma a facilitar a comunicação entre os povos de todo o mundo e assegurar uma rede universal de produtos e serviços em constante actualização, através da garantia de livre circulação de objectos postais, da promoção da adopção de normas comuns justas, da introdução de tecnologias, da cooperação e interacção entre parceiros e da facilitação da efectiva cooperação técnica.

Desde os princípios dos anos 90 que o sector postal está a atravessar uma fase de mudança rápida e profunda, motivada, fundamentalmente, pela globalização, liberalização, aumento da concorrência, novas tecnologias e mudança das expectativas dos clientes.

No que se refere ao sector postal, o crescimento do comércio e da produção internacional está a aumentar a necessidade de mobilidade das comunicações e mercadorias. Como resposta, os operadores postais públicos são obrigados a evoluir de acordo com as necessidades dos clientes, melhorando a sua capacidade de prestar serviços, não só ao nível doméstico, mas, também, a nível regional e internacional. Este facto implica a reforma das organizações, por forma a tornarem-se mais ágeis e, em muitos casos, a associarem-se em redes regionais e inter-regionais, estabelecendo acordos de cooperação, alianças ou fusões.

O movimento de liberalização vem acompanhado pela necessidade de regulamentação, por parte do Estado, não para limitar a sua abertura, mas, pelo contrário, para garantir a prestação de serviços postais em justa concorrência, em benefício de todas as partes envolvidas no processo e em especial para os consumidores.

As novas tecnologias abrem oportunidades para os correios e seus clientes mas constituem, também, uma ameaça para os operadores tradicionais, pelos seus efeitos substitutos. A influência da tecnologia faz-se sentir na redução de

custos e no aumento da qualidade, assim como na criação de novos serviços e oportunidades para as redes postais tradicionais, devido ao aumento das transacções electrónicas.

O maior desafio da tecnologia centra-se na substituição da «carta física» mas, também, oferece grandes oportunidades em várias áreas, como a mecanização, a logística, as redes de distribuição e o marketing, para além de ser a plataforma tecnológica fundamental para suporte de serviços de outros sectores, tais como: Educação (*E-learning*), o Emprego e a Formação Profissional (*E-training*), o Comércio (*E-commerce*) e a Governação em geral (*E-government*).

As necessidades e as exigências dos clientes na sociedade da informação e das novas tecnologias, aumentam de forma exponencial. Cada vez mais o utilizador quer determinar como, quando e onde utiliza, transmite e recebe a informação ou o objecto postal. Assim sendo, é necessário oferecer serviços orientados para o cliente, aspecto «chave» das organizações postais modernas. Não só a cultura dos operadores postais tem que se aproximar da realidade do mercado, mas também nos órgãos reguladores se deverá verificar a orientação para o cliente. Todos estes factores conduziram ao movimento de Reforma Postal.

No XXII Congresso da UPU, celebrado em Beijing, em 1999, em que Angola esteve representada, foi adoptada, com a chamada «Estratégia Postal de Beijing», a planificação estratégica para os anos 2000 a 2004. Essa estratégia tem seis objectivos, cujas acções são desenvolvidas pelos governos, administrações postais e as uniões restritas, assim como pelos órgãos permanentes da UPU, nomeadamente: serviço postal universal; qualidade do serviço da rede postal internacional; viabilidade económica da rede postal internacional; mercados e produtos postais; reforma e desenvolvimento do correio, cooperação e interacção entre as principais partes envolvidas.

1.4.1 — Tendências do sector: novos serviços postais:

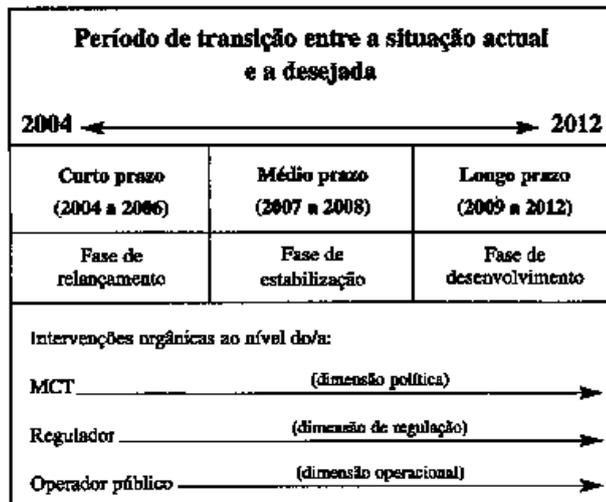
A variedade de serviços prestados pelos correios continuam a crescer. Por exemplo, os correios utilizam a sua rede para fornecer serviços de logística. Em 2001, 20% dos serviços postais forneceram serviços de logística. Estas administrações forneceram aos seus clientes serviços de logística combinando a parte administrativa (por exemplo, gestão de *stocks* e processamento de encomendas) e a parte física (empacotamento, expedição, transporte e entrega). Ao fornecer os serviços de logística, as administrações postais têm ao seu dispor uma rede que pode servir 2,6 bilhões de pessoas.

O processo será faseado, circunstância que obriga a pensar num período de transição equivalente à duração prevista para este Plano Director. O período de transição deverá permitir, primeiro, o relançamento dos serviços postais; depois, a sua estabilização; finalmente, o seu desenvolvimento. Neste período de tempo, será necessário efectuar intervenções a três níveis: político, regulador e operacional.

Assim, o modelo prospectivo e orgânico a partir do qual se desenvolveram as diversas opções e objectivos estratégicos para os serviços postais de Angola até 2012 assume a seguinte configuração:

FIGURA 4

Modelo prospectivo e orgânico do Plano Director dos Serviços Postais



Assim, através do Plano Director, ver-se-á como:

Ao nível político, o papel e as responsabilidades do Estado ficarão devidamente referenciados, por via da legislação que será necessário alterar e/ou introduzir, para sustentar normativamente a reforma do sector postal.

Ao nível da regulação será apontado um novo figurino para a regulação e supervisão do sector.

Ao nível operacional serão identificados os objectivos, as estratégias e as medidas fundamentais para a reforma faseada e progressiva do sector, com ênfase quase absoluto para a viabilização do operador público.

Aquando da implementação deste Plano Director, estas medidas serão detalhadas e implementadas de acordo com os diversos planos operacionais que deverão ser concebidos na sequência deste Plano Director, não esquecendo, também, os Planos Estratégicos que deverão ser estabelecidos para o regulador e operador público.

Tendo em consideração o modelo prospectivo anteriormente descrito, apresenta-se a seguir o quadro que resume algumas das características que tipificam a situação actual do sector postal e a sua correspondente situação desejada.

QUADRO 1

Resumo da situação actual e da situação desejada para os serviços postais de Angola

Situação actual	Situação futura
<p>Regulador — Órgão dependente do Ministério dos Correios e Telecomunicações para garantia do SPU e regulação da concorrência na área não reservada.</p> <p>Âmbito geográfico de actuação — Tem-se privilegiado a actuação no plano nacional combinado com acções a nível da UPU, e em menor grau com organismos de carácter regional, mas de modo desarticulado e com resultados práticos pouco expressivos.</p> <p>Participação Cooperação Técnica Internacional e do Sector Privado — O apoio da Cooperação Técnica Internacional tem sido escasso e os seus resultados práticos de eficácia reduzida. Envolvimento com o sector privado incipiente, embora promissor.</p>	<p>Regulador — Função a integrar no INACOM passando a pertencer a um instituto autónomo que irá regular todas as comunicações, com sinergias em relação à partilha de áreas de apoio comuns e da experiência da abertura do mercado das telecomunicações.</p> <p>Âmbito geográfico de actuação — Integração do Sector dos Correios na política do Governo, articulação efectiva com os órgãos regionais postais e através destes uma maior influência e eficácia junto da UPU.</p> <p>Participação Cooperação Técnica Internacional e do Sector Privado — Envolvimento participativo, actual e articulado da Cooperação Técnica Internacional e do sector privado no desenvolvimento sustentado do sector postal.</p>
<p>ENCTA — Empresa Pública deficitária, prestando serviços deficientes, com imagem dos clientes insatisfatória, RH com insuficiências, rede postal reduzida e parcialmente destruída, carências materiais a todos os níveis.</p>	<p>ENCTA — Empresa Pública com unidades de negócio, mas com o SPU disponível em todo o território, atingindo o ponto crítico ao fim de oito anos, com uma imagem renovada, orientada para os clientes, RH adequados e motivados, com a rede postal básica recuperada e com equipamentos modernos e de tecnologia actual.</p>
<p>ENCTA/Recursos Humanos — Nível cénico elevado, com baixa escolaridade, com excessiva concentração em Luanda, formação deficiente e estatuto de pessoal desactualizado.</p>	<p>ENCTA/Recursos Humanos — RH rejuvenescidos com uma idade média inferior a 30 anos, com uma escolaridade maioritariamente secundária, enriquecida por quadros de formação superior, bem distribuídos pelo País, um sistema de formação profissional eficiente e um estatuto de pessoal virado para o negócio.</p>
<p>ENCTA/Finanças — Contabilidade desorganizada e orientada para um figurino da função pública.</p>	<p>ENCTA/Finanças — Contabilidade Geral organizada e orientada para a gestão, introdução da contabilidade analítica e planos para a sua generalização.</p>
<p>ENCTA/Tecnologias de Informação e Comunicação — Informatização dos serviços centrais incipiente, balcões das estações não informatizados, comunicações deficientes e serviços prestados não articulados com as TIC, iniciativas isoladas de serviço de Internet.</p>	<p>ENCTA/Tecnologias de Informação e Comunicação — Dotação de equipamentos informáticos na sede, existência de um sistema integrado de gestão, estações importantes informatizadas, devidamente interligadas num sistema de comunicações eficaz. Criação de novos produtos baseados nas TIC.</p>
<p>ENCTA/Comercial e Marketing — Desconfiança dos clientes, ausência de estudos de mercado e de políticas de marketing.</p>	<p>ENCTA/Comercial e Marketing — Orientação para o cliente e para a venda, imagem criativa e apelativa, conhecimento aprofundado do mercado postal e existência de uma política de marketing.</p>
<p>ENCTA/Serviços Financeiros Postais — Procura muito baixa dos SFP, base tecnológica débil, gama de produtos muito estreita.</p>	<p>ENCTA/Serviços Financeiros Postais — Aumento muito significativo da oferta de serviços. Criação do banco postal.</p>
<p>ENCTA/Rede Postal — Número de estações baixo, em geral em mau estado, com equipamento antiquado e pouco funcional.</p>	<p>ENCTA/Rede Postal — Aumento significativo do número de estações, reequipadas, modernas e funcionais.</p>

2.2 — Políticas para os serviços postais:

Em termos normativos, o novo paradigma para a reforma postal em Angola já se iniciou com a publicação da Lei de Bases dos Serviços Postais, em Março de 2001, e do Decreto n.º 76/02 que regulamenta o exercício da actividade postal. Em concreto, estes normativos dão o enquadramento básico para a reforma postal em Angola, designadamente a separação das funções de operação e regulação, o estabelecimento do quadro legal de reforma postal, a organização da função de Regulação e o Plano de Viabilização Estratégica do Operador Público.

Esta legislação decorre da preocupação do Governo com a melhoria da qualidade dos serviços postais e estão em consonância, entre outros, com os objectivos propostos na Estratégia Postal de Beijing.

Na Lei de Bases dos Serviços Postais, com base numa análise do ambiente postal mundial e em Angola, são definidos os objectivos gerais de política e apontadas as medidas de política, compatíveis com o desenvolvimento do sector no curto e médio prazos, concretamente:

- a) garantir a disponibilidade dos serviços postais a toda população com qualidade e a preços acessíveis;
- b) assegurar e observar a inviolabilidade do sigilo de correspondências e da confidencialidade e integridade de objectos postais, aplicando as sanções estabelecidas por lei às violações destes princípios;
- c) adoptar medidas que promovam a leal concorrência e a diversidade dos serviços postais, que incrementem a sua oferta e propiciem padrões de qualidade compatíveis com as necessidades dos clientes;
- d) fortalecer o papel regulador do Estado;

- e) criar condições para que o desenvolvimento sustentável dos serviços postais seja harmonioso e consentâneo com as metas de desenvolvimento do País;
- f) estimular, mediante política específica, a permanente melhoria dos serviços postais;
- g) promover a formação, aperfeiçoamento e actualização do pessoal afecto aos serviços postais;
- h) incentivar a utilização de meios tecnológicos que visem actualizar e modernizar os serviços postais;
- i) garantir que a rede postal seja utilizada para o atendimento das necessidades de relevante interesse social da população;
- j) garantir, qualquer que seja o regime jurídico de prestação dos serviços, a igualdade de tratamento dispensada aos clientes, vedando-se qualquer tipo de discriminação.

As medidas de política apontadas, compatíveis com o desenvolvimento do sector no curto e médio prazos, são as seguintes:

relançamento da actividade postal em todo o território nacional;
adequação do quadro institucional e legislativo por forma a permitir a criação de um mercado postal em concorrência, bem como a integração dos serviços postais na rede postal mundial;
promoção da rentabilidade económica da rede postal;
introdução de novas tecnologias para o desenvolvimento de novos produtos e serviços;
melhoria contínua da qualidade dos serviços postais;
desenvolvimento e capacitação dos recursos humanos.

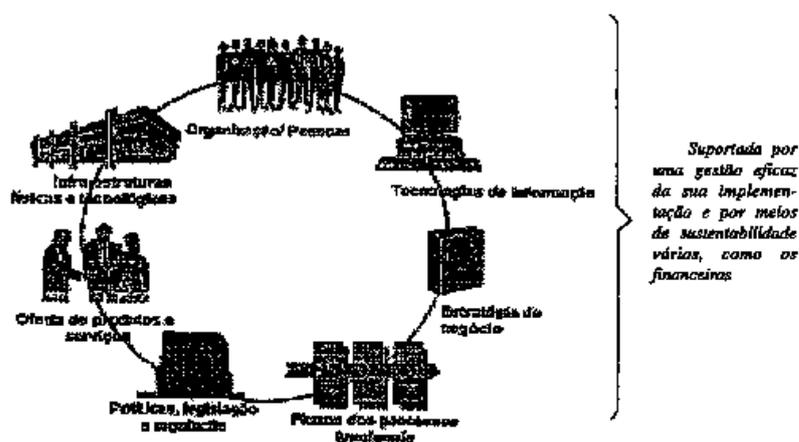
2.3 — Reforma do sector postal: cenário desejado:

A reforma do sector passa por agir, de forma concertada e integrada em sete dimensões, tal como representado na figura 5.

FIGURA 5

Dimensões da reforma do sector postal angolano

Reforma do Sector Postal



Portanto, daqui se depreende a abordagem sistémica que este Plano Director preconiza para a futura operacionalização da reforma dos serviços postais de Angola.

2.3.1 — Órgão regulador:

Cenário	A regulação do sector postal deverá ser assumida pelo Instituto Angolano de Comunicações (INACOM).
---------	--

Esta será uma alteração importante à situação actual, em que a função de regulação do sector postal tem sido exercida pela DNC. Todavia, será a DNC que continuará a transmitir ao sector as orientações do Governo e a manter as funções de representação do País que lhe tem sido confiada até agora. Por outro lado, será também a DNC que, em princípio, deverá assumir, sozinha ou em comissão, com ou sem assistência técnica externa, a gestão da implementação do Plano Director do Sector Postal.

Neste cenário, as principais recomendações consistem em:

- estabelecer moratória de um ano, após a regulamentação, na aplicação de sanções aos operadores privados existentes, nos casos de incumprimento;
- autorizar novos operadores só quando estiverem nas condições de operação, como regulamentado;
- regulamentar de acordo com os parâmetros aconselhados pela UPU.

2.3.2 — Operador público (ENCTA):

Cenário	Uma só Empresa Pública, com várias Unidades de Negócio ⁽⁴⁾ em eventuais parcerias com o sector público e/ou privado, para os serviços em concorrência. Um operador público que tenha viabilidade económico-financeira. Conferir um âmbito geográfico nacional à actuação do operador público.
---------	--

O que se pretende para o Operador Público (ENCTA) é a sua viabilização como empresa, de forma a que, no prazo previsto, seja possível que todos os «utilizadores/clientes gozem o direito a um Serviço Postal Universal que corresponda a uma oferta de serviços postais básicos de qualidade, prestados de forma permanente em todos os pontos do território a preços acessíveis»⁽⁵⁾.

Para que aquela viabilização seja possível e tenha sustentabilidade, os sub-cenários escolhidos são:

Política de Recursos Humanos: redimensionamento do quadro de pessoal.

Política de Sistemas de Gestão, Informação e Comunicação: dotação de equipamentos informáticos na sede, existência de um sistema inte-

grado de gestão, as principais estações informatizadas e em rede e gestão de um site na Internet.

Política para os Serviços Financeiros Postais: melhorar e alargar os serviços financeiros postais tradicionais, estabelecendo parcerias com operadores de serviços bancários.

Política Comercial: adoptar medidas comerciais e de marketing que facilitem o alargamento da comercialização de outros produtos e serviços.

Política de reabilitação e expansão da rede postal: aumentar significativamente o número de estações operacionais em todo o território nacional.

Neste quadro, é importante avançar também com o seguinte conjunto de recomendações adicionais:

Proceder à elaboração de Contratos-Programa com a ENCTA, à imagem e semelhança das restantes empresas públicas, que identifiquem perfeitamente os objectivos propostos para o período em causa⁽⁶⁾, os resultados a atingir, os indicadores de desempenho e o quadro de deveres mútuos.

Recrutar, por critérios de experiência e competência, gestores e quadros, desde o mais alto nível, incluindo a administração, se necessário, no estrangeiro, com contratos de gestão ligados aos objectivos do plano, que garantam a transferência de funções, posteriormente, para nacionais.

Trabalhar com o apoio de consultores especializados, na implementação das acções do plano e no planeamento das subsequentes.

Dar prioridade absoluta à introdução e execução da contabilidade analítica e do controlo de gestão, mesmo antes da entrada em vigor do Plano Director.

Recorrer a especialistas no relançamento da imagem da ENCTA e dos Serviços Postais.

Introduzir os Serviços Financeiros Postais em parceria com a Banca de modo a garantir a extensão destes serviços a toda a rede postal.

Habilitar o operador público com meios humanos, materiais e tecnológicos, compatíveis com a introdução rápida das novas tecnologias de informação e comunicação.

Ser flexível nos critérios e soluções de recuperação e alargamento da rede postal, em função das condições concretas de desenvolvimento da actividade económica, de movimentação das populações e das infra-estruturas de energia, comunicações e transportes existentes ou planeadas no curto prazo.

(4) No entanto, como se verá no ponto relativo às implicações jurídicas para a implementação deste cenário, haverá necessidade de definir jurídica e operacionalmente o conceito de Unidade de Negócio.

(5) in «Convenção Postal Universal, 1999».

(6) Se o período for de três anos, então a implementação do Plano Director e as modulas correspondentes que se dirigem à ENCTA corresponderia a três contratos-programa: 2004-2006, 2007-2009 e 2010-2012.

Controlar, anualmente, a execução do plano e fazer os ajustes necessários, em função da evolução da conjuntura.

Dar atenção permanente aos factores críticos de sucesso e promover reuniões, periódicas, entre os responsáveis por cada um deles.

2.3.3 — Operadores privados e cooperação técnica:

Cenário	<p>Abrir à iniciativa privada a concessão, parcial ou total, de serviços em concorrência.</p> <p>Licenciar os actuais operadores privados informais.</p> <p>Contratar os serviços de consultoria para garantir a assistência técnica, eventualmente necessária, à implementação deste Plano Director.</p>
---------	---

Nem as perspectivas mais optimistas admitem que as receitas do Orçamento Geral do Estado são suficientes para relançar todos os sectores sociais carenciados e, também, proceder aos mega-investimentos necessários para reconstruir o País, vias de comunicação, energia, água, saneamento básico, escolas, centros médicos, etc. Daí que seja essencial, também neste domínio dos serviços postais, contar com a ajuda do sector privado, directa ou indirectamente.

Por outro lado, a cooperação técnica internacional, neste sector como noutros, é deveras importante quando consegue trazer para Angola as «melhores práticas» e adaptá-las ao nosso contexto. É este papel que se espera dos consultores que, eventualmente, venham a ser contratados para assistir o MCT/DNC na implementação do Plano Director.

2.4 — Objectivos e estratégias:

Os objectivos estratégicos foram classificados de acordo com duas dimensões: a abrangência (globais e específicos) e a temporalidade (curto⁽⁷⁾, médio⁽⁸⁾ e longo⁽⁹⁾ prazo).

Os objectivos globais são aqueles direccionados a todo o sector postal, tendo sido considerados três níveis de intervenção: política, reguladora e operacional.

Os objectivos específicos são dirigidos ao MCT, ao Regulador e ao Operador Público (ENCTA). No caso deste último, prevêem-se as seguintes intervenções prioritárias:

1. Plano de Recursos Humanos.
2. Plano Comercial e Marketing.
3. Plano Financeiro.
4. Plano de Tecnologias de Informação e Comunicação.

(7) Curto prazo: 1 a 3 anos.

(8) Médio prazo: 3 a 5 anos.

(9) Longo prazo: mais de 5 anos.

5. Plano de Serviços Financeiros Postais.

6. Plano de Recuperação da Rede Postal.

As estratégias são as soluções que dão resposta à seguinte questão: «*Como vamos alcançar os objectivos?*». As respostas são apresentadas, nesta fase dos trabalhos do Plano Director, pelas estratégias globais descritas a seguir.

2.4.1 — Objectivos e estratégias globais de gestão do sector postal:

Os objectivos e estratégias globais de gestão para o sector postal foram estabelecidos para três dimensões: política, reguladora e operativa.

2.4.1.1 — Nível político:

Foram identificados os seguintes objectivos globais para todo o Plano Director do Sector, que abrange uma concertação entre o MCT, o regulador, o operador público (ENCTA) e a iniciativa privada. Eles são os seguintes:

Objectivo GC1	Adequar o quadro legal
Estratégia	Confirmação dos pareceres e recomendações jurídicas. Produção da legislação e regulamentação necessária para o suporte legal das mudanças a efectuar.
Objectivo GC2	Desenvolver a capacidade institucional para activação do processo de reformas.
Estratégia	Manter o acesso às melhores práticas de gestão da reforma postal. Promover a formação, aperfeiçoamento e actualização do pessoal afecto aos serviços postais.
Objectivo GC3	Formalizar periodicamente o conjunto de obrigações e deveres entre o Governo de Angola e o operador incumbente (ENCTA).
Estratégia	Efectuar e monitorar contratos-programa de três anos entre o GDA e a ENCTA.
Objectivo GC4	Assegurar as condições para o financiamento da reforma dos serviços postais.
Estratégia	Desenvolver o conceito de « <i>Project finance</i> » como forma de financiamento da reforma do sector postal, com o mínimo recurso ao OGE, numa lógica de envolvimento da cooperação técnica internacional e de participação do sector privado. Desenvolver formas de aliança de parcerias público-privadas. Operacionalizar o FAIDCOM.
Objectivo GC5	Garantir a participação do Sector Privado e da Cooperação Internacional, durante a execução do PD.
Estratégia	Atrair o sector privado para operar nos serviços postais não reservados. Potenciar o acesso à cooperação técnica internacional. Desempenhar um papel relevante na organização e intervenção nas organizações postais aos vários níveis, sub-regional, regional e inter-regional.

2.4.1.2 — Nível regulador:

Identificam-se os seguintes objectivos globais, transversais à execução do Plano Director:

Objectivo GR1	Reestruturar e reorganizar a função reguladora, até ao final de 2004.
Estratégias	Desenvolver um projecto de reestruturação organizacional do órgão regulador, de forma articulada com a evolução do mercado. Acompanhar a evolução das melhores práticas internacionais, no que diz respeito às reformas postais em curso. Utilizar a metodologia de Gestão de Programas e de Projectos, visando compatibilizar a evolução do Plano Director com a dinâmica dos diversos parceiros.
Objectivo GR2	Promover as condições para a operação e desenvolvimento no sector, durante a execução do PD.
Estratégias	Implantar um quadro legislativo regulamentar e apropriado para promover uma indústria postal eficaz. Adoptar, em parceria com o Ministério das Finanças, as políticas de preços para os serviços de base, de modo a permitir a cobertura dos custos de exploração. Aplicar com transparência, as disposições regulamentares no que toca a atribuição de licenças, as políticas tarifárias e as normas de qualidade e de acesso ao serviço postal para satisfação das necessidades dos consumidores. Montar um sistema de fiscalização e controlo do Mercado Postal.

2.4.1.3 — Nível operacional:

Os objectivos globais para a viabilização do Operador Público (ENCTA) são:

Objectivo GE1	Cumprir todas as obrigações de prestação do Serviço Postal Universal.
Estratégias	Criar modalidades para uma maior abrangência do Serviço Postal Universal. Melhorar/alargar as prestações do serviço universal as zonas rurais e as mais desfavorecidas, onde os habitantes não têm acesso ao serviço postal.
Objectivo GE2	Reabilitar o operador postal público.
Estratégias	Segmentar o mercado postal e estabelecer preços competitivos. Optimizar as infra-estruturas postais e reabilitar o património na base das melhores opções e contrapartidas. Criar novos serviços, diversificados e rentáveis, postais e outros numa lógica de multifuncionalidade das estações postais, para satisfação das necessidades das comunidades (correio de proximidade). Utilizar as novas tecnologias de informação e comunicação, não apenas como forma de melhorar a prestação de serviços, mas, também como um produto ao dispor das populações.
Objectivo GE3	Conceber e implementar um projecto de mudança organizacional, até ao final de 2006.
Estratégias	Desenvolver um programa de gestão da mudança. Conceber e implementar um plano estratégico da empresa para 2004-2006 e anos seguintes, integrando todos os projectos em curso e/ou a desenvolver.
Objectivo GE4	Desenvolver uma estratégia de transição, capaz de fazer a ponte entre a situação actual e a desejada para 31 de Dezembro de 2012.
Estratégia	Utilizar as metodologias de gestão da mudança e gestão de programas e de projectos, que possuem instrumentos específicos para situações de transição, como, por exemplo, a solução para se efectuar a ponte entre a situação actual e a desejada.

3. — Implementação da estratégia:

Na fase actual de consolidação da situação de paz que se vive em Angola, assistiremos ao aprofundamento dos movimentos populacionais internos e do regresso de populações refugiadas e emigradas no exterior e, conseqüentemente, à retoma progressiva das actividades sociais, económicas, políticas e culturais em todo o território nacional.

Este ambiente faz sobressair a necessidade de uma estratégia de implementação do Plano Director, grandemente voltado para a execução do programa de recuperação e de expansão da rede postal.

3.1 — Programa de recuperação e de expansão da rede postal:

O Programa de Recuperação e de Expansão da Rede Postal⁽¹⁰⁾, composto por seis planos a executar pelo operador incumbente, é uma das conseqüências da reforma do sector postal angolano, que, à medida que vai sendo implementado, irá fazer sobressair o tipo de serviços disponibilizados aos indivíduos, às empresas e ao Estado, nomeadamente, comunicações postais, transportes postais e outros serviços postais, incluindo os serviços financeiros postais. Note-se que este programa de expansão inclui tanto a rede postal pública⁽¹¹⁾, como a parte da rede postal que vier a ser concessionada a privados.

3.1.1 — Princípios básicos:

No entanto, aquela situação não deve ser impeditiva de se formular um modelo para a nova tipologia de estações postais, que deve respeitar princípios coerentes e adequados às estratégias do Plano Director.

Os princípios que se propõem para serem adoptados no plano de recuperação e expansão da rede postal são identificados de seguida.

Realismo — o modelo deve ser válido à luz da missão e do futuro plano estratégico do operador público e deverá permitir intervenções de curto, médio e longo prazos.

Futuro — trata-se de conceber um modelo de futuro, que constitua um marco de referência no salto qualitativo que o operador público deverá protagonizar.

Clientela — a oferta de novos produtos e serviços deverá atender os vários segmentos de mercado-alvo, nomeadamente:

(10) Por rede postal entende-se o conjunto de meios humanos e materiais detidos, organizados e explorados por uma entidade que preste serviços postais com vista a assegurar as operações de aceitação, tratamento, transporte e distribuição de envios postais.

(11) A rede postal pública é o sistema de organização e de meios de toda a ordem, utilizados pelo prestador do serviço universal com vista à recolha, nos pontos de acesso de todo o território.

empresas;
pequeno comércio;
particulares;
Estado.

«*Front office*» — é desejável instituir uma filosofia de «front office», de forma a que o empregado que atende o cliente possa realizar as operações da forma mais integral e completa possível, evitando demoras, responsabilidades diluídas ou fragmentadas e má imagem de prestação de serviço.

Informatização — uns correios modernos, que visam o desenvolvimento quantitativo e qualitativo, precisam de uma grande capacidade informática, tanto no que diz respeito aos meios materiais (*hardware*) como quanto à qualidade das aplicações disponíveis (*software*). O esforço informático é fundamental para se alcançarem três importantes objectivos:

- reduzir os custos por operação, que permita competir com a concorrência na área de serviços não reservada, aumentando a rentabilidade do operador público;
- melhorar a qualidade do serviço prestado aos clientes, proporcionando respostas rápidas e fiáveis;
- possibilitar a prestação de novos serviços, que satisfaçam novas necessidades dos clientes (p.e.: serviços financeiros postais).

Automatização — pelas mesmas razões, as operações passíveis de serem automatizadas deverão sê-lo, nomeadamente as mais simples e repetitivas.

Polivalência — a tão desejada polivalência dos recursos humanos nem sempre é fácil de se conseguir devido, sobretudo, à falta de formação e de competências alargadas e à resistência à mudança, mas é muito importante, pois produz efeitos semelhantes aos da informatização.

Imagem — é importante que os correios renovem a sua imagem para transmitir à clientela uma nova imagem, mais dinâmica, mais moderna, embora estável e coerente com os objectivos estratégicos. Para além da publicidade, deverá ser dada especial atenção aos aspectos arquitectónicos, à impressão de documentos, às cores, à imagem dos empregados que atendem os clientes, ou seja, aos aspectos de «*lay out*».

1.2 — Desenho da estação-tipo:

Assim, apesar de todos os constrangimentos e incertezas, é possível avançar com uma tipologia de estações postais, em função da população, da complexidade das actividades sociais, políticas, económicas e culturais das localidades onde se situam. Em termos mais específicos, os níveis de densidade populacional, a quantidade e tipo de

indústrias, actividades agrícolas, comércio, serviços, redes de telecomunicações, energia, água e de saneamento básico, rede escolar e vida cultural e desportiva, podem ajudar a avaliar provisoriamente os recursos mínimos necessários para o funcionamento das estações postais. Em suma, podemos definir três tipos de estações postais capazes de satisfazer as várias necessidades, a saber:

Estações Postais do tipo 1 — situadas em grandes centros urbanos com mais de 100 000 habitantes e/ou de sedes provinciais, caracterizadas pela grande variedade da sua vida social, política, económica e cultural. Avalia-se em 20 o número de estações deste tipo.

Estações Postais do tipo 2 — localizadas em médios centros urbanos com mais de 50 000 habitantes e menos de 100 000 e/ou sedes municipais, que se caracterizam pelo grau apreciável das suas actividades social, política, económica e cultural. Calcula-se em 40 o número destas estações.

Estações Postais do tipo 3 — a implementar em pequenos centros urbanos com mais de 10 000 habitantes e menos de 50 000 e/ou sedes comunais, caracterizadas pela simplicidade da sua vida social, política, económica e cultural. Podemos avaliar em cerca de 100 este tipo de estações.

Assumir-se-á que todas as estações acima indicadas, independentemente do seu tipo, estarão sempre equipadas com telefone, fax, impressora, fotocopiadora, secretária para o chefe, cofre para guarda de valores e sistema de alarme.

O quadro 2 indica, por tipo de estação, a quantidade mínima de recursos humanos e materiais previsíveis.

QUADRO 2
Proposta de tipologia para as estações postais

Recursos	Humanos				Materiais		
	Chefe	Atendedor	Carreteiro	PC	Balancos	Móveis divisores	Armários de e. postais
Tipo 1	1	3 ou +	2 ou +	4 ou +	2 ou +	1 c/32 cacifos	1 c/60 caixas
Tipo 2	1	2	1	3	1 ou 2	1 c/16 cacifos	1 c/40 caixas
Tipo 3	1	—	1	1	1	1 c/8 cacifos	1 c/20 caixas

Não se incluam nos recursos humanos os postos de trabalho de funções a subcontratar, como, por exemplo, a limpeza, a segurança, a manutenção, etc. Não foram contemplados também recursos de infra-estruturas (energia, telecomunicações, água, saneamento).

Para além destes tipos de estações postais, cuja implementação geográfica se estende desde a sede de comuna (tipo 3) até à sede de província (tipo 1), ainda é possível considerar outras soluções, complementares, capazes de aumentar a malha de distribuição postal. Essas soluções podem ser o denominado Ponto de Presença Postal (PPP) e o Ponto Postal Itinerante (PPI), cujas propostas de caracterização se apresenta de seguida.

Posto de Presença Postal — a funcionar, sobretudo, nas zonas rurais, em locais com mais de 3000 e menos de 10 000 habitantes. O figurino do PPP é o mais adequado para levar o Serviço Postal Universal (ou, pelo menos, parte deles) as zonas remotas do País, predominantemente rurais onde uma estrutura unicamente dedicada ao serviço postal não seja viável. Por exemplo, poderá materializar-se associando o PPP a estruturas de comércio já existentes ou a criar: mini-mercado + PPP ou cantina + PPP. Neste figurino, todos os PPP são concessionados a privados.

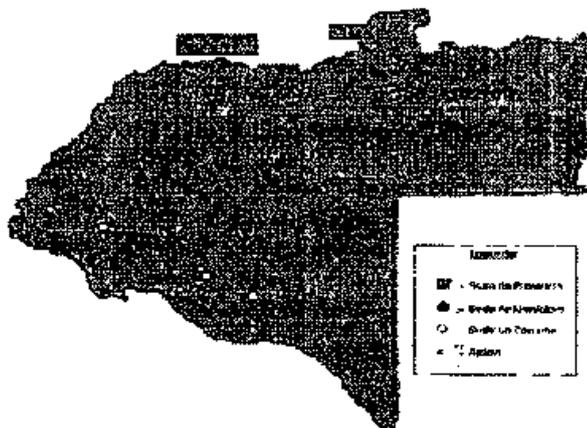
Posto Postal Itinerante — a funcionar em todo o território nacional, onde não exista a presença de nenhuma estação e/ou posto postal, com referência logística à estação postal mais próxima. Ou seja, trata-se de montar uma frota postal que, através da sua mobilidade, leve periódica e regularmente os principais serviços postais às populações mais distantes das estações postais já existentes. O seu raio de acção irá diminuindo à medida que novas estações ou postos postais vão ficando operacionais, ao mesmo tempo que a profundidade de penetração territorial vai aumentando.

Por se tratar de um conceito que pode servir muito bem o período de transição que se vai viver nos próximos 9 anos, passa-se a exemplificar a operacionalização no terreno deste conceito de Posto Postal Itinerante (Figura 6).

Partindo do princípio que todas as capitais de Província têm uma estação postal operacional, os PPI começariam por ser colocados nas Províncias que ainda tivessem Municípios sem estação ou posto postal, de forma a que estes pudessem garantir os serviços postais mínimos. Depois, quando a sede de município já tiver estação postal própria, o PPI passa a dar apoio às Comunas desse Município que ainda não têm estação ou posto postal. Mais tarde, quando já existir estação ou posto postal em todas as Comunas, o PPI passará a prestar serviço aos restantes aglomerados populacionais que não possuem nenhuma estrutura fixa de correios.

Assim, se conseguirá a expansão em arborescência⁽¹²⁾ dos serviços postais a todo o território nacional, tal como a próxima figura pretende ilustrar.

FIGURA 6
Modelo de expansão em arborescência do serviço postal móvel (Pontos Postais Itinerantes)



Nas linhas que se seguem, avança-se com algumas macro-medidas que, depois da aprovação do Plano Director, deverão ser aprofundadas e detalhadas naquele que vier a ser o documento final do Plano de Recuperação e de Expansão da Rede Postal, um Plano para ser executado em três fases, relançamento, estabilização e desenvolvimento, ao longo dos nove anos de duração deste Plano Director.

3.1.3 — Fase de relançamento: medidas de curto prazo (2004-2006)

A primeira fase do Programa de Recuperação e Expansão dos Serviços Postais visa promover o relançamento da actividade postal em todo o território nacional, bem como iniciar o processo de viabilização do operador Público, de acordo com as prioridades estabelecidas.

Eis algumas das principais medidas nesta fase:

Medida 1	Adequar o quadro legal conforme recomendações jurídicas.
Medida 2	Criar uma nova imagem da empresa: promover e publicitar as áreas de negócio, serviços e produtos — revitalizar os marcos postais e a figura do carteiro, alargando o seu âmbito de actividade aos grandes centros populacionais do País.
Medida 3	Conceber, aprovar e iniciar a implementação do Plano de recuperação e expansão da rede postal.
Medida 4	Colocar operacionais todas as Estações Postais das capitais de província, prestando o Serviço Postal Universal.
Medida 5	Reequacionar as prioridades de recuperação das estações postais em função da implementação real dos outros planos de desenvolvimento sectorial de referência (telecomunicações, energia, transportes e vias de comunicação).
Medida 6	Conceber um programa para o desenvolvimento das TIC, nas vertentes funcional e da criação de produtos.
Medida 7	Executar o plano de gestão de recursos humanos do operador público, numa base de gestão de competências de suporte à dinamização dos serviços postais e do seu Plano Director.
Medida 8	Conceber e executar um plano de formação, desenvolvendo sinergias sob a forma de parcerias com instituições de formação público/privadas, em especial com o ITEL.
Medida 9	Informatizar a área funcional da empresa.
Medida 10	Operacionalizar o conceito de Posto Postal Itinerante como estratégia de transição entre a situação actual e a situação desejada.
Medida 11	Criar, na ENCTA, o Departamento de Organização e Informática e o de Serviços Financeiros Postais.

(12) A estratégia de expansão em arborescência pressupõe que a rede postal nacional vai crescendo e desenvolvendo-se a partir de cada sede de Província, para movimento continuado para os municípios, depois para as comunas e por fim, para as aldeias. O seu principal instrumento de suporte é o Posto Postal Itinerante.

Medida 12	Utilizar novas técnicas de gestão financeira para a melhoria dos resultados de exploração e de gestão orgânica e financeira eficiente da ENCTA.
Medida 13	Criar as condições para a implantação do Banco Postal.
Medida 14	Iniciar o processo de oferta dos Serviços Financeiros Postais e do Banco Postal, à medida da expansão tecnológica de suporte, com prioridade para as sedes de província.
Medida 15	Continuar a desenvolver as iniciativas para introdução de novos serviços (como a expansão da Internet), e iniciar como experiências-piloto, outros (como os de Distribuição e Logística), apoiados na Rede Postal e na óptica da multifuncionalidade das estações e de «correio de proximidade».
Medida 16	Rentabilizar a utilização do património postal (edifícios) na base das melhores opções e contrapartidas.

3.1.4 — Fase de estabilização: medidas de médio prazo (2007-2009):

Nesta fase, as principais medidas são as seguintes:

Medida 1	Colocar operacionais todas as estações postais dos municípios, prestando o Serviço Postal Universal.
Medida 2	Continuar o processo de oferta dos Serviços Financeiros Postais, à medida da expansão tecnológica de suporte, com prioridade para as sedes de província.
Medida 3	Continuar a operacionalizar o conceito de Posto Postal Itinerante como estratégia de transição entre a situação actual e a situação desejada.
Medida 4	Continuar a executar o plano de gestão de recursos humanos do operador público numa base de gestão de competências de suporte à dinamização dos serviços postais e do seu Plano Director.
Medida 5	Relançar o Centro de Formação Postal e Telegráfica da ENCTA.
Medida 6	Dotar as instalações postais de redes informáticas integradas.
Medida 7	Iniciar a automatização das actividades nos grandes centros de tratamento postal, precedidos de estudos técnicos específicos.
Medida 8	Desenvolver a plataforma tecnológica de base necessária para o fornecimento efectivo de «Serviços de Distribuição e Logística», assentes na rede postal.
Medida 9	Criar as bases para a transformação da ENCTA em sociedade comercial.

3.1.5 — Fase de desenvolvimento: medidas de longo prazo (2010-2012):

Na fase de desenvolvimento do Plano de Recuperação, as principais medidas são:

Medida 1	Colocar operacionais as estações postais das comunas seleccionadas, prestando o Serviço Postal Universal.
Medida 2	Conceder os Postos de Presença Postal (PPP) nas zonas rurais com menos de 10 000 habitantes.
Medida 3	Continuar a operacionalizar o conceito de Posto Postal Itinerante (PPI) como estratégia de transição entre a situação actual e a situação desejada.
Medida 4	Continuar a executar o plano de gestão de recursos humanos do operador público, numa base de gestão de competências de suporte à dinamização dos serviços postais e do seu Plano Director.
Medida 5	Desenvolver um estudo de viabilidade para a introdução efectiva de e-Business, explorando, entre outras, as novas oportunidades tecnológicas a oferecer pelo Projecto ITEL-NET.
Medida 6	Redefinir o Negócio Postal, lançando as bases para transformar os correios numa «hub» de comunicações e transacções — interligando mensagens, logística, pagamentos e pessoas.

Em geral, as macro-medidas acima apontadas permitirão, em concreto:

- o relançamento da actividade postal em todo o território nacional;
- a adequação do quadro institucional e legislativo por forma a permitir a criação de um mercado postal em concorrência, bem como melhorar a integração dos serviços postais na rede postal mundial;
- a promoção da rentabilidade económica da rede postal;
- a introdução de novas tecnologias para o desenvolvimento de novos produtos e serviços;
- a melhoria contínua da qualidade dos serviços postais;
- o desenvolvimento e a capacitação dos recursos humanos afectos ao sector postal.

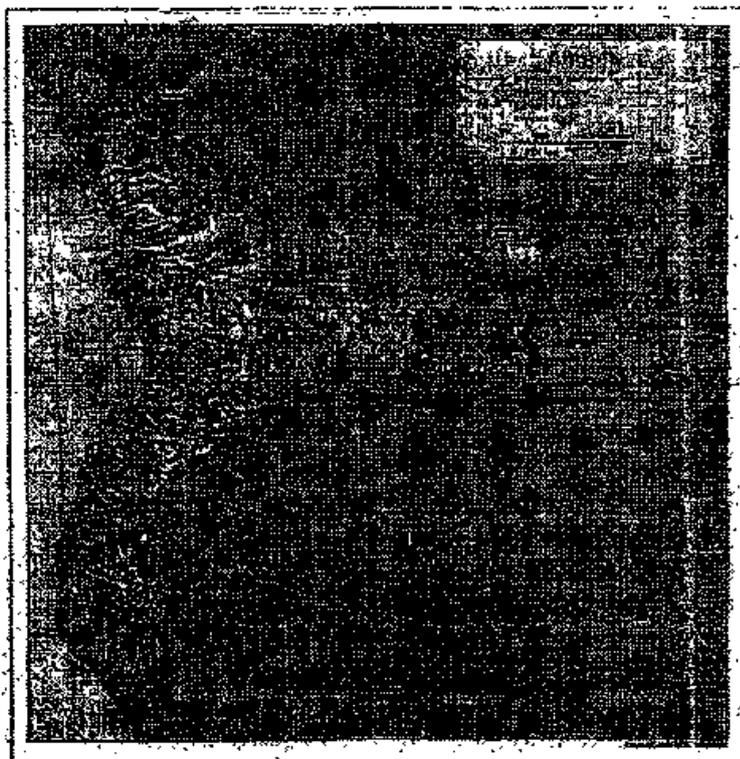
Pela importância que o desenvolvimento dos Serviços Financeiros Postais terão para a revitalização dos serviços postais, na figura 7, mostram-se as linhas da sua implementação pelo território nacional, desde que, entre outras condições, estejam asseguradas as de suporte de infra-estruturas tecnológicas. (A extensão destas ligações está baseada no pressuposto que a Angola Telecom disponibilizará efectivamente meios de acesso (ligações) e que estes serão economicamente acessíveis).

1.ª Fase — ano 1 — Implementação em Luanda;

2.ª Fase — anos 2 e 3 (Linhas azuis) — Extensão das ligações ao Namibe, passando pelo Huambo, Lubango, Benguela, Sumbe, Soyo e Cabinda. Posteriormente, extensão das ligações ao Kuito e Malanje passando por N'dalatando.

3.ª Fase — anos 4 e 5 (Linhas vermelhas e verdes) — Extensões a M'banza Congo, Saurimo, Cazombo, Cuito Cuanavale, Ondjiva e restantes áreas.

FIGURA 7
 Mapa da proposta de expansão dos serviços
 financeiros postais



3.2 — Intervenção no operador público

Dada a situação do operador público, este terá de ser sujeito a uma profunda reestruturação e reorganização, centradas em seis áreas de intervenção prioritárias, cada uma das quais com um plano específico de intervenção, tal como a seguir se refere.

3.2.1 — Plano de recursos humanos:

Tudo começa e acaba nos recursos humanos, por isso, estes estão identificados, desde o início dos trabalhos que conduziram a este PD, como a prioridade das prioridades. Eis os principais objectivos e estratégias identificadas para o Plano de RH da ENCTA.

Objectivo EA1	Reestruturar e equipar o órgão de recursos humanos (1.º Semestre de 2004).
Estratégias	Adequar as competências, os recursos (humanos, tecnológicos e financeiros) e as soluções às exigências do PD. Reformar as normas e procedimentos de gestão de recursos humanos.
Objectivo EA2	Redimensionar o quadro de pessoal em função dos objectivos estratégicos, até ao final de Junho de 2005.
	Definir, o quadro de pessoal ideal para cumprir a visão estratégica da empresa.

Estratégias	Realizar o plano de redimensionamento orgânico da ENCTA a partir das áreas Comercial e Marketing, Financeira, Tecnologias da Informação e Comunicação, Serviços Financeiros Postais e Rede Postal, até Dezembro de 2004. Conceber novas políticas e modelos de gestão de recursos humanos, com prioridade para a política de remuneração, avaliação de desempenho e formação e desenvolvimento, até ao final de 2004. Realizar o plano de redimensionamento orgânico da ENCTA para as restantes áreas, até Junho de 2005.
Objectivo EA3	Implementar um Sistema Integrado de Gestão de Recursos Humanos (SIGRH), até final de 2004.
Estratégias	Elaborar e executar um modelo de gestão previsional de pessoal. Executar acções de gestão previsional de recursos humanos para prover as necessidades de novas competências para implementação do plano estratégico da empresa.
Objectivo EA4	Conceber e executar um plano estratégico de formação e desenvolvimento.
Estratégias	Proceder à avaliação dos conhecimentos e competências necessárias para a prossecução dos objectivos do PD. Enquadrar o relançamento do Centro de Formação Postal e Telegráfica no plano estratégico de formação. Desenvolver sinergias com o Instituto Nacional de Telecomunicações estabelecendo parcerias para complemento da formação necessária.

3.2.2 — Plano comercial e marketing

O plano previsto para intervir na área prioritária «comercial e marketing» inclui a definição dos objectivos estratégicos que se seguem:

Objectivo EB1	Criar uma nova imagem corporativa, até Dezembro de 2005.
Estratégias	Realizar campanha de imagem de relançamento público da ENCTA. Promover e publicitar as áreas de negócio, serviços e produtos.
Objectivo EB2	Desenvolver a actividade comercial centrada no cliente.
Estratégia	Substituir a noção de utente pela noção de cliente.
Objectivo EB3	Actualizar a política de preços face ao mercado interno e externo.
Estratégia	Estabelecer uma política de preços flexível a nível regional e internacional.
Objectivo EB4	Comercializar e desenvolver novos produtos e serviços.
Estratégias	Alargar a disponibilidade dos Serviços Financeiros Postais. Desenvolver o serviço de EMS — Correio Expresso. Desenvolver o serviço de Internet nas Estações de Correios. Desenvolver novos produtos assentes nas Tecnologias de Informação e Comunicação. Desenvolver uma rede para fornecer serviços de logística assente na Rede Postal. Desenvolver e expandir a actividade filatélica assente numa política difusora.

3.2.3 — Plano financeiro:

Os objectivos estratégicos que a seguir se apresentam visam satisfazer as necessidades de suporte em termos de informação de gestão corrente, bem como o controlo de gestão e a articulação com o planeamento estratégico da ENCTA.

Objectivo EC1	Utilizar novas técnicas de gestão financeira para melhoria dos resultados da ENCTA e garantir uma gestão orgânica e financeira eficiente.
Estratégias	Elaborar informações financeiras adequadas para fins internos e externos à empresa. Elaborar planos financeiros de curto, médio e longo prazos. Analisar as opções de investimento e as origens e aplicações de fundos. Efectuar permanentemente planos de gestão de tesouraria para sustentação do fundo de manolo, a maximização do <i>cash flow</i> e a minimização dos custos. Definir as políticas de amortização do imobilizado e de provisões. Implementar um Sistema Integrado de Gestão, suportado pela informação obtida no Plano de Tecnologias de Informação e Comunicação (PTIC), adequando o SIG às opções que tiverem sido escolhidas para o PTIC — até ao final de 2004. Complementar o Sistema de Informação de Gestão com outras aplicações que se mostrem necessárias às tomadas de decisões. Introduzir o sistema de contabilidade analítica para a definição com precisão do custo da prestação do serviço postal universal.

3.2.4 — Plano de tecnologias de informação e comunicação

O projecto de informatização das estações de correio constituiu um passo importante num vasto campo de acções a implementar pela ENCTA no sentido da construção de um serviço postal moderno e adaptado às exigências e padrões da sociedade de informação.

A solução informática de base deverá ser constituída por um sistema completo e integrado, gerindo um grande número de periféricos (terminal, balanças, etiquetadoras, impressoras, leitores ópticos, etc.), que informatiza a quase totalidade das operações de atendimento numa estação de Correio, cuja informação é transferida, via telemática, para um computador central.

Os objectivos fundamentais estabelecidos e que deverão ser atingidos por esse sistema informático situam-se aos seguintes níveis:

- melhoria da qualidade de serviço, mediante atendimento mais rápido e mais personalizado e possibilidade de prestação de novos serviços e facilidades;
- aumento da produtividade do trabalho, propiciado pela economia de tempo nas operações de atendimento e de «back office», e pela redução e eliminação de tarefas administrativas ao nível dos serviços centrais;
- melhoria das condições de trabalho, através da eliminação de tarefas repetitivas e maior qualificação profissional, conferindo maior disponibilidade para um desempenho mais eficaz e mais personalizado no atendimento do cliente;
- maior eficácia ao nível da gestão da informação e potenciação para a prestação de novos serviços.

Por outro lado, a especificidade da área de negócios da ENCTA e a dificuldade de autofinanciamento existente tornam fundamental que a ENCTA disponha de um plano tecnológico estabelecido que deverá ser encarado como um documento vivo. É essencial que este documento cresça paralelamente com as exigências de mercado, tendo sempre presente o aparecimento de novas oportunidades associadas ao desenvolvimento tecnológico.

Este plano tecnológico deverá ser considerado um complemento às demais directrizes administrativas da ENCTA constantes do Plano Director e deverá assegurar que a ENCTA se encontre alinhada com as necessidades do mercado, tendo em conta, na medida do possível, as deficiências orçamentais desta instituição. Seguem-se, pois, os objectivos específicos.

Objectivo ED1	Criar o Departamento de Organização e Informática (1.º Semestre 2004).
Estratégia	Adequar as competências, os recursos (humanos, tecnológicos e financeiros) e as soluções às exigências relativas a criação de um departamento de Organização e Informática dentro da estrutura orgânica da ENCTA.
Objectivo ED2	Conceber um Programa de Desenvolvimento das TIC nas vertentes funcional e da criação de produtos (Final 2004).
Estratégias	Procurar as parcerias para a elaboração do Programa de Desenvolvimento das TIC. Garantir o financiamento do Programa de Desenvolvimento das TIC.
Objectivo ED3	Adquirir um Sistema Integrado de Gestão, até ao final de 2004.
Estratégia	Adquirir um SIG através da consulta ao mercado nacional e internacional. Desenvolver a capacidade instalada através de acções de recrutamento e formação para assegurar a gestão do SIG.
Objectivo ED4	Dinamizar o site de internet actual, até 1.º Semestre de 2004.
Estratégias	Utilizar o Site da ENCTA como instrumento de comunicação e marketing.
Objectivo ED5	Informatizar a área funcional dos Correios, até ao final de 2006.
Estratégias	Efectuar, em 2004, o «procurement» no mercado internacional e nacional relativamente à aquisição de material informático para a área funcional dos Correios. Dotar as instalações postais de equipamentos informáticos que promovam a eficácia e eficiência das diferentes operações de trabalho e prestação de serviços.
Objectivo ED6	Dotar as instalações postais de redes informáticas, até ao final de 2008.
Estratégias	Desenvolver a capacidade instalada através de acções de recrutamento e formação para assegurar a gestão das redes informáticas. Estabelecer, em regime de <i>outsourcing</i> , a gestão das redes, enquanto a empresa não estiver tecnicamente capaz de o fazer.
Objectivo ED7	Compatibilizar o sistema informático às necessidades dos sistemas de suporte dos Serviços Financeiros Postais, até ao final de 2012.
Estratégia	Garantir a compatibilização dos sistemas informáticos em função da solução encontrada para os Serviços Financeiros Postais.
Objectivo ED8	Instalação de uma extranet/intranet, até ao final de 2012.
Estratégia	Desenvolver a gestão do conhecimento via internet e intranet.

3.2.5 — Plano de Serviços Financeiros Postais:

Os objectivos específicos que a seguir se descrevem e se justificam, dizem respeito à implementação dos Serviços Financeiros Postais e do Banco Postal que utilizarão a Rede Postal da ENCTA, devendo a prestação dos serviços básicos (incluindo as funções inerentes à participação no SPA) estar concluída até ao fim de 2006, e a oferta da gama mais alargada de produtos ser prestada no maior número de estações possível, disponível até Dezembro de 2008.

Objectivo EE1	Definir o quadro legal dos Serviços Financeiros Postais (SFP) e do Banco Postal, até Junho de 2005.
Estratégias	Formalizar e enquadrar os Serviços Financeiros Postais nas relações da ENCTA com a Banca. Adequar a regulamentação dos SFP à legislação postal e financeira, observando o papel da ENCTA no Sistema de Pagamentos de Angola e a criação do Banco Postal.
Objectivo EE2	Criar e implantar as estruturas dos Serviços Financeiros Postais e do Banco Postal — até fins de 2005.
Estratégias	Desenvolver a organização estrutural e funcional do Departamento de Serviços Financeiros Postais e do Órgão de Gestão do Banco Postal no seio da ENCTA. Criar as condições para implementar o Banco Postal. Estabelecer parcerias para a criação de novas actividades de carácter financeiro. Alargar os Serviços Financeiros Postais a novas actividades bancárias autorizadas. Implementar as atribuições e funções da responsabilidade da ENCTA na concretização do SPA, até Junho de 2005, em colaboração com o Ministério das Finanças e com o BNA.
Objectivo EE3	Relançar e desenvolver o Serviço de Vales Postais e Vales-Fax nacional e internacional, bem como promover o alargamento e modernização da gama de produtos financeiros postais até finais de 2005.
Estratégias	Desenvolver e renovar o Serviço de Vales Postais e a expansão da gama de produtos financeiros postais. Estabelecimento de protocolos com os parceiros nacionais e internacionais.

3.2.6 — Plano de recuperação da rede postal:

O desenvolvimento da implantação da rede postal no território insere-se no âmbito mais vasto da expansão da administração pública em todo o País e tem as seguintes prioridades:

Cidade de Luanda.

Eixo Luanda – Sumbe – Benguela – Lubango – Namibe.

Eixo Luanda – Huambo – Kuito.

Eixo Luanda – N'Dalatando – Malanje.

Eixo Luanda – Cabinda.

Eixos complementares para Uíge, M'Banza Congo Saurimo, Lucapa, Cazombo, Cuito Cuanavale e Ondjiva.

Extensão às sedes de município.

Extensão às sedes de comuna.

As estratégias específicas que a seguir se apresentam dizem respeito à recuperação e ao desenvolvimento da rede postal básica, num total de cerca de 160 estações.

Objectivo EF1	Reabilitar as infra-estruturas postais, até ao final de 2008.
Estratégias	Conceber e executar o Plano de Recuperação e Expansão da rede postal, visando recuperá-la, de acordo com o princípio de arborescência, com início nas sedes de províncias e fim nas aldeias, passando pelas sedes de município e pelas sedes de comuna. Operacionalizar os conceitos de Posto de Presença Postal (PPP) e Posto Postal Itinerante (PPI).
Objectivo EF2	Organizar e garantir, até ao final de 2004, o funcionamento regular das operações postais da ENCTA, à medida que a rede postal é recuperada.
Estratégias	Pôr em funcionamento a Rede de Estações Postais da ENCTA, através da reparação e/ou aquisição de equipamentos e materiais adaptados às necessidades da exploração postal, com investimento público e/ou privado. Redefinir a rede postal, de acordo com a nova tipificação das estações postais, determinando para cada tipo os serviços mínimos a prestar, tendo em consideração o perfil dos clientes locais. Estudar, conceber e implementar um sistema de Código Postal a nível nacional, mediante a criação de zonas de encaminhamento do correio. Conceber e modernizar os Centros de Tratamento Postal e os circuitos de encaminhamento postal em todo o País, com o delimitamento de uma rede integrada de transportes postais. Conceber manuais e guias operacionais para modernização dos métodos de produção. Desenvolver estudos com a finalidade de iniciar a automatização das actividades nos grandes Centros de Tratamento Postal.
Objectivo EF3	Rentabilizar, continuamente, a gestão da rede postal.
Estratégias	Terciarizar, por <i>outsourcing</i> , as prestações de serviços não directamente relacionados com o objecto social da ENCTA, nomeadamente a manutenção e a segurança das instalações e equipamentos, até ao final de 2004. Conceber a maximização e rentabilização da exploração das redes de comunicações da ENCTA (postal, telefónica, telecomunicações e internet), de forma a permitir a criação de novos produtos.

3.3 — Implicações jurídicas para a implementação da reforma postal:

Para realizar a reforma dos Serviços Postais de Angola, é preciso publicar, em tempo útil, os diplomas legais e regulamentares, necessários à actuação do órgão regulador e à cobertura legal das decisões da gestão da ENCTA, tal como

preconizado neste capítulo. Desta forma, segue-se um conjunto de referências muito concretas às implicações jurídicas para a implementação do cenário escolhido.

3.3.1 — Implicações para o órgão regulador

Tendo em consideração a actual definição legal de atribuições, a função de regulador do exercício da actividade postal cabe, porque assim está definido, à Direcção Nacional dos Correios (artigo 2.º, alínea a) do respectivo regulamento. No entanto, os profissionais envolvidos neste estudo tenderam para a atribuição das funções de órgão regulador, ao INACOM, sem prejuízo de manutenção das outras atribuições e competências da Direcção Nacional dos Correios, como órgão de política do sector e para sua representação em acções internacionais.

Actualmente, o INACOM, no exercício das suas funções, só cobre os serviços de telecomunicações, devendo, agora passar a abranger também a área dos correios.

Implicações legais/pareceres:

Criado e regulado por decreto aprovado pelo Conselho de Ministros, a necessária alteração legislativa deverá ocorrer por diploma idêntico, também porque, à tutela dos institutos públicos cabe apenas:

- (i) definir as grandes linhas de actividade;
- (ii) aprovar o plano e orçamento proposto;
- (iii) conhecer e fiscalizar a actividade financeira do instituto;
- (iv) controlar e avaliar os resultados da sua actividade.

Assim, a alteração do estatuto orgânico do INACOM deverá abranger, pelo menos:

- a) o alargamento de atribuições do INACOM;
- b) a adaptação da sua estrutura orgânica;
- c) a relação funcional ou outra com as duas direcções nacionais que, subsistindo, cobrem os dois sectores que o INACOM acumularia, embora apenas como regulador: correios e telecomunicações;
- d) as regras sobre receitas, aplicação e contas, uma vez que, nos institutos públicos, a utilização de receitas é regulamentada por despacho conjunto dos Ministros da tutela e das Finanças.

No entanto, neste contexto, parece indispensável clarificar previamente o tipo de serviços a sujeitar a regulação.

3.3.2 — Implicações para o operador público (ENCTA):

- a) para concretizar a opção escolhida (uma só empresa pública para a área reservada, com várias unidades de negócio, em parcerias com o sector privado, para os serviços em concorrência) torna-se necessário definir previamente dois conceitos: o de «unidade de negócio» e o de «parceria».

Implicações legais/pareceres:

Se e enquanto a ENCTA, EP não se repartir em várias empresas públicas, tendo cada uma, como objecto social, a part: do negócio que se pretende autonomizar, a parceria é da ENCTA, EP como uma entidade única/pessoa jurídica e a outra empresa pública ou privada; as unidades de negócio, como tal, não têm capacidade jurídica para se emparceirar com (outras) pessoas jurídicas. Por este conjunto de razões, a análise jurídica desta alternativa não pode sair do quadro das associações de empresas públicas com outras empresas públicas ou privadas, seja qual for a respectiva modalidade.

Nestas associações, em igualdade de circunstâncias, os agentes económicos nacionais deverão ter direito de preferência.

Nos termos do seu Contrato Programa, a ENCTA, EP deve estabelecer as parcerias que se mostrem necessárias:

para o desenvolvimento dos serviços comerciais;
para o desenvolvimento de Serviços Financeiros Postais;
alargar o campo de negociação organizando-o a todos os níveis da empresa no quadro de uma política de desconcentração;
com instituições vocacionadas para a formação e desenvolvimento dos recursos humanos.

- b) no domínio da política de recursos humanos, a opção é a seguinte: racionalização profunda do quadro de pessoal actual, incluindo substituição parcial do mesmo, de forma a instalar no operador público (ENCTA) as competências necessárias à sua viabilização.

Os trabalhadores das Empresas Públicas (E.P.), para além das normas mais favoráveis decorrentes de regulamentos internos ou de lei especial, estão subordinados às mesmas normas laborais que os trabalhadores das empresas privadas.

Não são do nosso conhecimento soluções ou medidas legislativas próprias, especiais, para os serviços postais e/ou para a ENCTA, EP.

O projecto de estatuto da ENCTA, EP, na vertente novas técnicas e métodos de gestão para elevar o nível da prestação de serviços da empresa e facilitar a promoção interna e a mobilidade dos trabalhadores, dá prioridade à formação profissional.

A Lei n.º 9/95 vai mais longe, ao dispor que atenção à formação dos seus trabalhadores é obrigatória e os custos devem ser inseridos nas contas de exploração da E.P. Na sequência desta clara opção, as E.P. têm de destinar 5 a 10% dos seus lucros a um fundo social, sendo esta percentagem, para a ENCTA, EP de 10%.

Ainda nos termos do projecto de estatuto, 10% do remanescente de lucros da ENCTA, EP deve ser aplicado em estímulos individuais aos trabalhadores, a título de participação nos lucros.

Se, não obstante a orientação, por vezes obrigação, acabada de referir, a solução for, efectivamente, a substituição/afastamento de trabalhadores da ENCTA, EP, sob pena de convulsão social, embora visando a reorganização, viabilização da ENCTA EP, torna-se recomendável que ela seja acompanhada, sempre que possível, de outras medidas que permitam minimizar alguns dos efeitos negativos.

3.3.3 — Os Serviços Financeiros Postais e o Sistema de Pagamentos de Angola (SPA):

A ENCTA, EP é membro do Conselho Técnico do Sistema de Pagamentos Nacional de Angola (CTSPA) que é um órgão técnico, consultivo do próprio SPA.

Todos os serviços financeiros postais previstos nos diplomas aplicáveis (vales e ordens postais, embolsos postais, cobranças postais, assinaturas de jornais e publicações periódicas), com excepção, do Banco Postal, são típicos serviços de pagamento, diferidos aos correios pela autoridade competente, o BNA e regulamentos no âmbito daqueles diplomas do SPA.

No estado actual da legislação, são estes os serviços que a ENCTA, EP pode prestar e nenhum outro.

3.3.4 — O serviço de Caixa Económica Postal (também designado por Banco Postal)

O serviço de Caixa Económica Postal que consiste no serviço que se presta, aceitando importâncias para depósito e satisfazendo o reembolso, por conta dos mesmos depósitos, aos seus titulares, será prestado nos termos fixados no respectivo regulamento, mas continua a representar actividade típica, exclusiva, de instituições de crédito, sujeita à regulamentação bancária.

3.4 — Implementação e controlo do Plano Director

Conforme opção estratégica devidamente identificada e justificada, a implementação deste Plano Director será da responsabilidade da tutela, por via da Direcção Nacional dos Correios, a quem competirá tomar as medidas necessárias.

A monitorização da execução do Plano Director deverá basear-se no cumprimento de um Projecto de Implementação do Plano Director, a conceber de seguida, e que preveja a utilização da metodologia de gestão de programas e projectos. Igualmente deve ser tido em consideração o modelo prospectivo e orgânico definido para a implementação do Plano Director dos Serviços Postais, anteriormente descrito.

3.5 — Financiamento do investimento:

O funcionamento regular do Plano Director, ao longo do seu período de execução, é um dos seus factores críticos de sucesso, tal como se percebe pela leitura do objectivo estratégico GC4 (assegurar, permanentemente, as condições para o financiamento da reforma dos serviços postais). Daí, a necessidade de se identificarem e caracterizarem alternativas e complementos de financiamento ao orçamento geral do Estado, o que se faz de seguida, para além de se apresentar a previsão orçamental do custo mínimo do investimento necessário à implementação do Plano Director. Apresenta-se, também, o mapa de distribuição anual do investimento mínimo para os primeiros cinco anos de execução do Plano Director.

Lista-se, em seguida, um conjunto resumido de fontes de financiamento alternativas e/ou complementares ao

Orçamento Geral do Estado, para o fim em causa. Isto é, dotar o Plano Director de Desenvolvimento dos Serviços Postais dos recursos financeiros necessários à sua execução:

- a) FADCOM (Fundo de Apoio ao Desenvolvimento das Comunicações);
- b) instituições financeiras multi-laterais;
- c) instituições financeiras inter-regionais;
- d) instituições financeiras regionais e sub-regionais;
- e) outras instituições financeiras de países mais desenvolvidos.

3.5.1 — Parcerias público-privadas:

A figura da parceria público-privada permite obter financiamentos através de parcerias colaborativas sustentadas entre o sector público estatal e o sector privado para atingirem objectivos comuns. Portanto, ela implica o recurso ao envolvimento de privados, (bancos, operadores postais e de telecomunicações, transportadores aéreos e terrestre, grandes clientes, entre outros).

Sabendo-se que os principais benefícios costumam ser obtidos à volta destas cinco dimensões, a saber: aumento da eficiência na execução do(s) projecto(s), aumento da capacidade de implementação, redução do risco para o sector público, mobilização de recursos financeiros e disponibilidade de fundos públicos para outros usos, esta é uma solução que deve ser equacionada sempre que existam condições para tal.

3.6 — Previsão orçamental do custo mínimo de investimento:

Para estes objectivos de investimento, foi delineada uma previsão orçamental do custo mínimo de investimento, cobrindo a implementação do Plano Director dos Serviços Postais, com a duração prevista (9 anos: 2004 – 2012) e que totaliza o valor de USD 24 135 000,00.

A decomposição deste orçamento provisional é apresentada no quadro 3.

A previsão orçamental relativa à implementação do Plano Director tem como principal critério a reabilitação e reactivação de cerca de 160 estações postais de correios incluindo, já, a componente tecnológica⁽¹³⁾

(13) Embora tenham chegado a 300 em 1974 e das quais, actualmente, existem apenas 126 (dos quais, 53 estão activados).

QUADRO 3

Custelo total do investimento mínimo

(Valor em USD, Fevereiro, 2004)

MCT	Assistência técnica	195 000,00	
Projecto de implementação do Plano Director	Capacitação institucional	225 000,00	
	Deslocações	30 000,00	
	Diversos	25 000,00	475 000,00
	<i>Sub-total</i> ...		475 000,00
Planos de acção específicos	Concepção/Acomp.	60 000,00	
	Regulador	Diversos	15 000,00
	<i>Sub-total</i> ...		75 000,00
ENCTA/áreas prioritárias	Assistência técnica	150 000,00	
Plano de recursos humanos	Formação/quadro de efectivos	2 970 000,00	3 120 000,00
	<i>Sub-total</i> ...		3 120 000,00
Plano comercial e marketing	Assistência técnica	120 000,00	
	Planos de marketing	388 000,00	508 000,00
	<i>Sub-total</i> ...		508 000,00
Plano financeiro	Estudo viabilidade	225 000,00	
	Assistência técnica	440 000,00	665 000,00
	<i>Sub-total</i> ...		665 000,00
Plano dos serviços financeiros postais	Assistência técnica	174 000,00	
	Diversos	44 000,00	218 000,00
	<i>Sub-total</i> ...		218 000,00
Plano de tecnologia de inform. e comunicação	Plano director inform.	320 000,00	
	Assistência técnica	240 000,00	
	Equipamento e software	3 257 000,00	
	Maintenance	1 682 000,00	5 499 000,00
	<i>Sub-total</i> ...		5 499 000,00
Recuperação da rede postal	Plano de acção	90 000,00	
	Assistência técnica	240 000,00	
	Projectos eng./arquit.	1 350 000,00	
	Construções	7 500 000,00	
	Equipamentos	535 000,00	
	Frota	3 500 000,00	
	Diversos	360 000,00	13 575 000,00
	<i>Sub-total</i> ...		13 575 000,00
	<i>Total</i>		24 135 000,00

Para visualização da afectação anual previsional do custo mínimo de investimento do Plano Director, apresenta-se o Quadro 4. Contudo, deve-se relevar que, como em todas as previsões orçamentais, a fiabilidade dos números

apontados tem validade para o primeiro quinquénio, considerando, ainda, que Angola se caracteriza por uma economia em transição e em processo de estabilização monetária.

QUADRO 4

Distribuição anual do investimento mínimo, no primeiro quinquénio

(USD, sem inflação)

Designação	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5	Total	%	
Planos de acção global	95 000,00	145 000,00	65 000,00	25 000,00	25 000,00	375 000,00	79	
Plano regulador	35 000,00	25 000,00	15 000,00	—	—	75 000,00	100	
Plano ENCTA	Recursos humanos	400 000,00	600 000,00	700 000,00	210 000,00	210 000,00	2 120 000,00	68
	Com/marketing	90 000,00	100 000,00	100 000,00	60 000,00	58 000,00	408 000,00	80
	Financeiros	225 000,00	120 000,00	120 000,00	120 000,00	80 000,00	665 000,00	100
	Serviços finan. postais	50 000,00	100 000,00	25 000,00	25 000,00	18 000,00	218 000,00	100
	Tecnol. inf. e comunicação	1 200 000,00	1 400 000,00	400 000,00	400 000,00	400 000,00	3 800 000,00	69
	Rede postal	1 243 978,00	1 243 978,00	1 677 820,00	1 677 820,00	1 677 820,00	7 521 416,00	55
Total	4 128 978,00	4 468 978,00	3 107 820,00	2 387 820,00	2 278 820,00	15 182 416,00	63	

Notas:

— Os primeiros 5 anos de investimento mínimo correspondem a cerca de 63% do valor total previsto para a execução do Plano Director.

2 — A diferença de 15 057 416,00 para USD 23 910 000,00 refere-se a verbas a serem dispendidas nos anos 6 a 9 da implementação do Plano Director.

Por último, nota-se que a captação e afectação de recursos de financiamento, consoante as respectivas fontes, internas⁽¹⁴⁾ e externas⁽¹⁵⁾, poderá ser negociada com prazos de muito longo prazo, podendo atingir mais de 15 anos, com períodos de carência superior a mais de 5 anos.

3.7 — Sustentabilidade do Plano Director:

A não sustentabilidade do Plano Director é um dos seus maiores riscos, facto que justifica plenamente a sua abordagem. Neste domínio, são determinantes a articulação e as sinergias com:

- os sectores de energia, redes de transportes e telecomunicações, essencialmente;
- os sectores da educação e da formação profissional tal como;
- a captação e alocação de recursos humanos financeiros, internos e externos, suficientes e disponibilizados ao longo de todas as fases de implementação do Plano Director.

Para a sustentabilidade do Plano Director, também concorre o cumprimento de um conjunto de factores críticos de sucesso, devidamente identificados e justificados a seguir neste documento. Assim, o seu não cumprimento é um risco para a viabilização do Plano Director.

3.8 — Factores críticos de sucesso:

Por definição, «factor crítico de sucesso» é o nível mínimo de actividades que têm de ser executadas, bem para algo tenha sucesso. Ou seja, é tudo aquilo (acção/omis-

(14) Com suporte no mercado de capitais emergentes.

(15) Bilateral e/ou multilateral.

são/situação...) que, a não acontecer, pode garantir o insucesso do projecto. Portanto, apesar da análise de risco poder dar outros indicadores, o que não é frequente, os factores críticos de sucesso devem ser sempre executados. Quando tal não acontece, devem estabelecer-se medidas preventivas para garantir a sustentabilidade e minimizar o risco do fracasso.

Eis, de seguida, os principais factores críticos de sucesso identificados para este Plano Director.

Empenhamento do MCT:

A importância, evidente, deste ponto, dispensa comentários e é condição absolutamente necessária para o sucesso do Plano Director. A superestrutura e o *staff* da DNC têm que ser os responsáveis do processo de implementação do Plano Director.

Envolvimento do regulador:

Qualquer que seja a decisão em relação ao enquadramento do regulador, a participação activa deste órgão é fundamental para manter informada e actuante, sempre que necessário, toda a comunidade dos Serviços Postais em Angola, sejam eles operadores privados, consumidores, associações de clientes, fornecedoras, sindicatos, etc.

Carência de recursos financeiros sustentáveis:

Uma vez posto em execução, o Plano Director precisa de ter acesso aos fundos necessários no tempo considerado.

Normalização do funcionamento das redes de transportes, energia e telecomunicações, em todo o território angolano:

O operador público poderá encontrar, tecnicamente, alternativas próprias, através de frota, geradores e linhas dedicados, mas, para isso, teria que suportar custos de investimento e exploração, que poriam em causa a viabilidade económica e financeira do projecto.

Logo, o ideal é conseguir que o desenvolvimento dos serviços postais acompanhe e beneficie do desenvolvimento das redes de transportes, energia e telecomunicações, essencialmente, realizando sinergias e obtendo economias de escala.

Envolvimento da ENCTA:

A estrutura dirigente da ENCTA, incluindo os seus quadros, terá de assumir um compromisso total com o Plano Director dos Serviços Postais a partir do momento em que o mesmo seja aprovado e se dê início à sua fase de implementação, bem como dos futuros planos estratégicos da empresa.

Mesmo que a ENCTA opte por contratar um ou vários facilitadores externos (consultores) para desenvolver e ajudar a implementar o programa de gestão de mudança como propomos, os consultores seleccionados apenas aconselharão a ENCTA em como se reestruturar. A última decisão, tal como a última responsabilidade da reestruturação, reside no Conselho de Administração, nos quadros e funcionários da ENCTA.

Escolher a metodologia da gestão da mudança como a primeira ferramenta para a implementação do Plano Director.

Um projecto de mudança, como é, na realidade, este Plano Director, é algo de eminentemente comportamental. Na base, estão sempre as atitudes e outros comportamentos de quem deseja a mudança, dos que a vão executar, muitas das vezes com a resistência de muitos que não a desejam, por convicção e/ou por interesse em manter a situação como está. Por isso, é preciso utilizar técnicas de mudança de comportamento, divulgadas e ensinadas por técnicos especializados, é preciso utilizar técnicas de comunicação persuasiva e muitas outras que envolvem a acção directa e indirecta. Para tal, desenvolveram-se metodologias de gestão de mudança.

Esta metodologia também inclui soluções que permitem suavizar as implicações do processo de mudança. Para além disso, ainda permite aferir permanentemente algo que é fundamental: o nível de adaptação estratégica. Ou seja, acompanhar o grau de adaptação entre as estratégias que estão a ser seguidas na(s) organização(ões) e os recursos que estão a ser mobilizados, nomeadamente, capital, mão-de-obra e equipamento.

Escolher a metodologia da gestão de projecto como a segunda ferramenta para a implementação do Plano Director:

A dimensão, quase ciclópica, de tudo o que se quer ver concretizado ao longo do período da implementação do Plano Director exige, não só, a execução de um Programa de Gestão da Mudança como, também, o desenvolvimento dos projectos e subprojectos que o constituem, de acordo com os princípios e regras da Gestão de Programas e Projectos.

Esta é a metodologia que permite:

- atingir os objectivos dentro dos prazos e dos orçamentos;
- identificar e assegurar o caminho crítico para alcançar os resultados pretendidos;
- facilitar a identificação das pessoas certas para assegurarem que todas as actividades são executadas;
- dar rigor e fornecer mecanismos de controlo⁽¹⁶⁾, tão necessários no sector.

Outro mecanismo é o controlo estratégico, cujo processo é concebido para ajudar os gestores a equilibrar investimentos de médio e longo prazos com exigências de rentabilidade de curto prazo.

Escolher as pessoas certas para liderarem a implementação do Plano Director:

Esta é uma daquelas ocasiões em que o que pode distinguir o sucesso do insucesso poderá ficar a dever-se ao facto de se ter ou não ter conseguido colocar as pessoas certas no lugar certo. Por exemplo, será que os elementos que, em princípio, têm o perfil indicado para liderarem a implementação do PD, estarão fisicamente presentes em número de dias suficientes e sucessivos para que a sua acção dê os resultados esperados? Ou, pelo contrário, apesar de serem

(16) Um desses mecanismos é a análise e definição do caminho crítico para o PD. Isto é, uma análise temporal das várias sequências necessárias para concluir um determinado processo ou estratégia.

pessoas que, à partida, possuíam o perfil indicado para o papel, porque têm autoridade, poder, conhecimento, etc., como estão frequentemente fora do País, perdem uma das condições essenciais para executar este papel que é estarem presentes no terreno (ou, quando se ausentam por curtos períodos de tempo, deixarem no seu lugar outras pessoas, também capazes, e com poder para resolver problemas)? É algo que tem de ser bem analisado, antes de se avançarem para as decisões de escolha.

Assegurar a gestão de competências dos recursos humanos do operador público:

A ENCTA deverá assegurar níveis de formação e remuneração que permitam ir buscar ao mercado de trabalho os recursos humanos adequados e manter as pessoas mais competente e motivadas.

Estabelecer parcerias nas áreas de negócio em que seja necessária a introdução de competências técnicas, tecnológicas ou de gestão e a captação de recursos financeiros para o investimento:

A escolha de parceiros deverá ser analisada caso a caso, escolhendo a metodologia mais adequada na circunstância, mas sempre procurando equacionar diversas possibilidades, optando pela que se revelar mais consistente com a realidade angolana, no médio e longo prazos.

Estabelecer padrões de qualidade de serviço e controlar a qualidade praticada pelo operador público:

Os padrões de qualidade de serviço devem ser introduzidos em todas as áreas de negócio e ao serem sistematicamente confrontados com a qualidade dos serviços prestados, progressivamente, poderão ser melhorados, até atingirem, no final do período de implementação do Plano Director, os níveis médios correntes nos serviços postais dos países mais desenvolvidos.

Recuperar as estações postais da ENCTA e abrir postos concessionados:

O actual estado das estações postais e o seu paupérrimo equipamento impedem qualquer desenvolvimento dos serviços postais, bem como o lançamento, com sucesso, de novos produtos ou serviços, porque não induzem confiança no utilizador em relação à segurança e destino dos seus bens ou correspondência.

Implementar e desenvolver os serviços financeiros postais:

Esta área de negócio é fundamental para o equilíbrio financeiro da ENCTA e directamente ou em parceria, uma alavanca decisiva para o desenvolvimento tecnológico, necessário à empresa, para todas as suas operações.

Como prestador deste serviço, o operador público ficará na primeira linha do esforço de modernização e desenvolvimento económico e social de Angola.

Implementação do plano tecnológico-comunicações e informatização no operador público:

Sem o sistema informático e comunicações a funcionar, a operacionalidade da ENCTA estará drasticamente reduzida (tanto a nível do sistema integrado de gestão, bem como a nível das operações normais de *front-office* e *back-office*), pelo que deverão ser criadas todas as condições para que o sistema esteja 24 horas por dia, sete dias por semana e 365 dias por ano disponível e operacional para os funcionários da ENCTA, e para a disponibilização de um serviço efectivo aos seus clientes.

Por tudo isto, é fundamental que se atinjam os objectivos descritos ao longo deste relatório, através das estratégias e planos de acção delineados no plano tecnológico.

Crear e lançar uma nova imagem e divulgação e promoção dos produtos e serviços:

A imagem do operador é determinante para a recuperação da confiança nos serviços postais e, dada a situação de concorrência, necessita ser revista e concebida em termos modernos. A confiança do mercado, no entanto, só pode ser conseguida mediante o «compromisso» expresso em garantir bons níveis de qualidade de serviço, orientando a actividade para a satisfação do cliente.

Implementar a contabilidade analítica no operador público:

A área financeira do operador público deverá estar em condições de acompanhar o desenvolvimento dos negócios, de forma a dar toda a informação contabilística e financeira necessária à tomada de decisão, pela gestão, e permitir aos financiadores e parceiros económicos o controle financeiro da actividade e dos investimentos, com rigor e transparência.

Desenvolver uma estratégia de comunicação, organizada à volta de um plano de comunicação que acompanhará a execução do Plano Director:

O Plano Director e tudo o que acarreta em termos de alteração do *status quo* precisa de ser acompanhado por uma estratégia de comunicação, que ajude a sensibilizar para a mudança, que ajude a vencer resistências, que ajude a eliminar zonas de incerteza, que seja exemplo da transparência, rigor e seriedade com que as medidas estarão a ser executadas.

Será através de acções inscritas no futuro plano de comunicação que se ajudarão as pessoas a obter a percepção correcta das coisas. E a agir em função disso.

4. — Contributos e impactos sócio-económicos decorrentes da Reforma Postal em Angola:

A implementação deste Plano Director, acompanhado pela implementação dos Planos Estratégicos do Regulador e do Operador incumbente que, juntos, darão lugar à continuação da Reforma Postal em Angola, vai contribuir para a concretização dos objectivos estratégicos definidos pelo Governo da República, nomeadamente:

política de desenvolvimento, adequada e sustentada;
tecido institucional reforçado e organizado;
capital humano requalificado e revalorizado;

infra-estruturas económicas e sociais reabilitadas;
estrutura produtiva mais integrada e articulada;
desenvolvimento regional mais equilibrado.

Contribuindo, assim, para o desenvolvimento sócio-económico sustentado do País.

De seguida, procura-se evidenciar os contributos e impactos trazidos pela implementação deste Plano Director naquelas seis componentes sócio-económicas prioritárias.

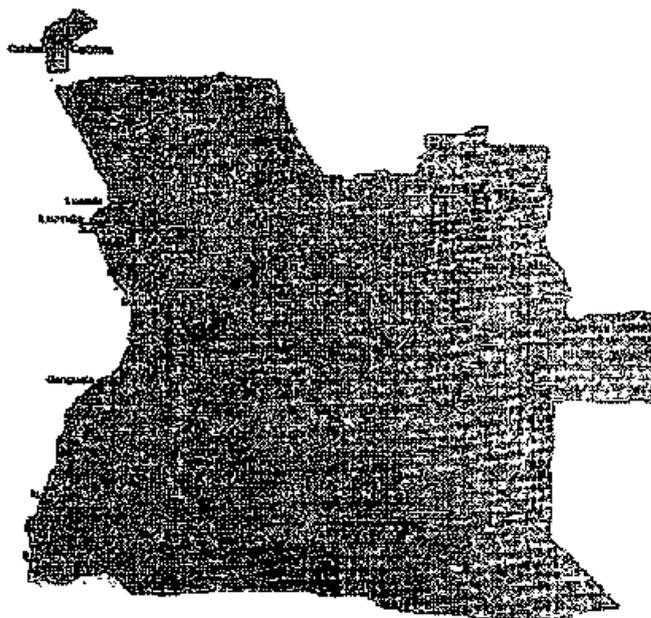
4.1 — Política de desenvolvimento, adequada e sustentada:

Para este objectivo nacional, o Plano Director contribui com:

os reforços dos meios de acessibilidade na vastidão territorial, através do Plano de Recuperação e de Expansão da Rede Postal;
a expansão da rede de serviços financeiros públicos e/ou privados, que, actualmente, se revelam insuficientes (ver figura 8);
o incremento da iniciativa privada, que funciona como multiplicador, gerando trocas de bens e serviços, gerando receitas para o Estado sob a forma de impostos, promovendo o emprego e o bem-estar das famílias.

FIGURA 8
Distribuição das agências bancárias
nas províncias

Agências Bancárias Existentes em Angola



Legenda:

- Agências na capital
- Agências no interior

Fontes: BNA, Associação de Bancos de Angola.

Como se pode ver (figura 8), a densidade de estabelecimentos bancários é ainda extremamente baixa, pelo que a futura conjugação com os serviços financeiros postais vão também contribuir para a materialização das políticas de desconcentração administrativa e financeira.

4.2 — Tecido institucional reforçado e organizado:

O Plano Director dos Serviços Postais contribui para este objectivo;

Ajudando a construir a ligação (cidadania – administração pública - > agentes económicos).

Por exemplo, é sabido que a administração pública, ao nível das povoações, é incipiente já que há carências de estruturas de serviços públicos.

Assim, por via da Rede de Serviços Postais, disponibilizada à administração pública, central e local, e ao cidadão, além dos agentes económicos, contribuirá para a organização e reforço do tecido institucional, mesmo ao nível autárquico. Isto é, reforçando a eficiência da administração pública, nas relações entre a administração central e local, num quadro de desconcentração administrativa.

Para este objectivo, o Plano Director contribui de forma directa e indirecta:

- directamente, por via das medidas de renovação e requalificação dos efectivos do sector postal;
- indirectamente, por via da gama de produtos e serviços oferecidos à população em geral, com particular destaque para a distribuição de livros, material de educação e formação profissional, jornais, etc.

4.3 — Infra-estruturas económicas e sociais reabilitadas:

A reconstrução e reabilitação da rede postal deverá permitir ao Governo proceder à reavaliação dos investimentos públicos em infra-estruturas sociais, adaptando:

- um modelo multi-funcional, nomeadamente serviços postais universais e outros, educação e saúde.

4.4 — Actividades económicas mais integradas e articuladas:

Este objectivo é sustentado, entre outros aspectos, pelo/a:

- alargamento intensivo das zonas de comunicação, contribuindo para o reforço da integração nacional com redução do isolamento;
- incremento da competitividade das empresas, das trocas inter e intra-provinciais, e mesmo nacionais e internacionais, com reforço da eficiência económica para o desenvolvimento sustentado;
- redução progressiva dos preços dos serviços de comunicações, a par de uma oferta diversificada de produtos e serviços em crescendo.

Por exemplo, ao nível da actividade comercial, o País caracteriza-se pela existência de uma rede de comércio geral, grossista, misto, retalho, prestação de serviços, comércio ambulante precário e vendedores nos mercados urbanos e rurais (no sector informal).

De acordo com a Monografia de Angola (Ministério do Planeamento), os estabelecimentos comerciais estão maioritariamente concentrados na Zona-Norte, que compreende as Províncias do Bengo, Cabinda, Cuanza-Norte, Cuanza-Sul, Luanda, Malanje, Uíge e Zaire, seguido da Zona Centro, na qual pontificam as Províncias de Benguela, Bié e Huambo e a da Zona-Sul, através das Províncias da Huíla, Cuando Cubango, Cimele e Namibe.

O número de estabelecimentos comerciais em cada província ultrapassa largamente as centenas, mas são poucas as províncias onde a actividade comercial se faz sentir para além das sedes capitais.

Ora, as prioridades definidas para o Plano Director de Expansão da Rede Postal também vão dar suporte à revitalização das actividades comerciais, aumentando os ciclos de rotação das trocas, (re)colocando estações e postos nos locais onde já existe alguma actividade de relevo.

Por outro lado, a retoma das comunicações terrestres e das comunicações postais, sobretudo entre as províncias de centro e sul do País, irá favorecer a actividade mercantil naquelas regiões.

4.5 — Desenvolvimento regional mais equilibrado:

O Plano Director dos Serviços Postais vem juntar-se a outros programas nacionais, de outros sectores, como, por exemplo, águas, energia, telecomunicações, turismo, comércio e indústria e, ainda, a reabilitação rodoviária e ferroviária.

No entanto, este Plano Director causará impactos específicos, a saber:

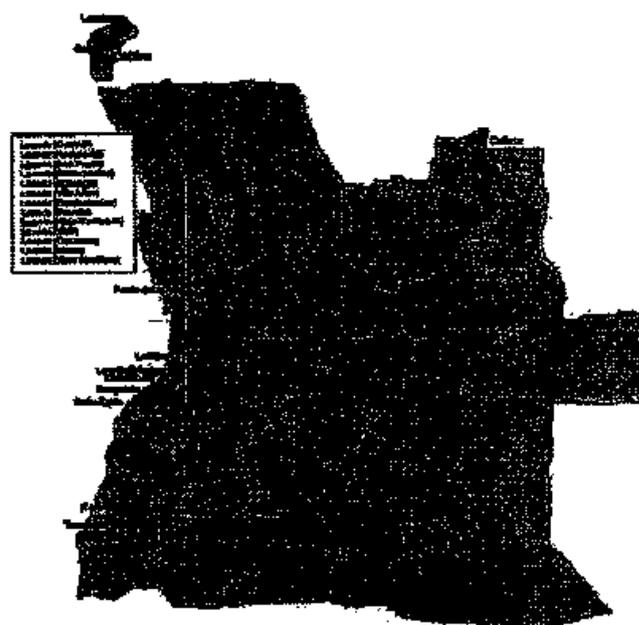
alargamento intensivo das zonas de comunicação, incluindo internacionais, contribuindo para o reforço da integração regional com redução do isolamento;

contributo para a redução das assimetrias regionais e dicotomia urbano-rural em termos de comunicações.

Com efeito, a rede postal actual (figura 9) é claramente insuficiente face à presente caracterização demográfica e aos objectivos de desenvolvimento sócio-económicos.

FIGURA 8
Distribuição das agências bancárias
nas províncias

Localização das Estações das Correias



Legenda:

- Agências na capital
- Agências no interior

Fontes: MCT, Governos Provinciais.

De facto, o Plano Director, ao estabelecer prioridades para o plano de expansão da rede postal que acompanham o novo perfil sócio-económico do País, contribui directamente para este objectivo governamental.

Na verdade, a implementação da Reforma Postal em Angola, à luz dos indicadores demográficos e sócio-económicos actuais e com a adopção do modelo orgânico e tecnologias adequadas, permitirá contribuir para a efectivação dos eixos estratégicos de desenvolvimento definidos pelo Governo da República de Angola, nomeadamente, para a estratégia de redução da pobreza, ajudando também a combater o êxodo populacional das zonas rurais para as zonas urbanas.

APÊNDICE

Dados estatísticos sobre o sector nacional

(in «Relatório do Diagnóstico da Situação Actual do Sector Postal de Angola»).

A rede postal da ENCTA:

A rede total de estabelecimentos operacionais da ENCTA, que constitui a rede postal, é formada por 126 instalações, sendo 103 estações postais, 19 postos de correio e 4 estações especiais (centrais e entrepostos).

Para se ter uma melhor ideia das potencialidades desta rede, em termos de acessibilidade para as populações, o quadro a seguir sumariza por zonas o número e tipo de estabelecimentos. As zonas consideradas são a Zona-Norte (Províncias de Cabinda, Lunda-Norte, Lunda-Sul, Malanje, Uíge e Zaire), a Zona-Centro-Norte (Províncias do Bengo, Cuanza-Norte e Luanda), Zona-Centro-Sul (Províncias de Benguela, Huambo e Cuanza-Sul) e Zona Sul (Províncias do Bié, Cunene, Cuando Cubango, Huíla, Moxico e Namibe):

QUADRO 5
Distribuição da rede postal da ENCTA por número de postas e estações

Zona da rede postal \ Tipo de estações	Estações postais	Postas de correio	Estações especiais	Total de estações
Norte	23	3	-	26
Centro-Norte	26	-	4	30
Centro-Sul	27	4	-	31
Sul	27	12	-	39
Total	103	19	4	126

Para que a rede postal possa funcionar em pleno, está previsto também, ir dotando as estações com os materiais e equipamentos postais informáticos e de comunicações para que a ENCTA possa assegurar a prestação dos serviços postais em particular os financeiros e os serviços de internet e telecomunicações.

Recursos humanos:

Os aspectos de regulamentação inicialmente descritos determinaram que ainda estejam por licenciar os operadores postais privados, não sendo possível determinar o quadro de recursos humanos do sector privado nacional. Entretanto, a ENCTA tem no seu quadro de pessoal um total de 938 colaboradores, sendo 886 efectivos e 50 eventuais.

A pirâmide etária da ENCTA mostra cerca de 51% dos seus colaboradores tem mais de 41 anos de idade, sendo que 11% do total dos colaboradores que actualmente possui, nos próximos 5 anos atingirá a idade de reforma.

O nível de escolaridade e a estrutura etária dos recursos humanos da ENCTA poderão constituir um constrangimento à implementação de qualquer estratégia de desenvolvimento dado que apenas 8% dos colaboradores detêm o ensino médio, 68% tem o ensino primário (ou nem isso, pois, alguns, não são alfabetizados) e, apenas, 1% tem ensino superior como nível de habilitação literária.

A desactualização dos estatutos da ENCTA é um constrangimento sério ao desenvolvimento dos recursos humanos da empresa, dado não existir uma política de recursos humanos por um lado e, por outro lado, a estrutura salarial não se encontrar vinculada nem aos funcionários do aparelho do Estado, nem ser paralelo à estrutura salarial das empresas públicas. Este facto faz com que os funcionários da ENCTA não tenham actualização salarial simultânea à realizada na função pública. Igualmente, sendo a ENCTA uma empresa deficitária e em mais de 80% dependente do OGE, a actualização salarial e qualquer plano de desenvolvimento só é realizável com o cometimento do Estado.

A rentabilidade média mensal por trabalhador no sector Postal privado (usando como critério de análise a empresa líder do sector postal de Angola - DHL) é de cerca de USD 6720,00/mês em 2002, bastante contrastante com a rentabilidade média mensal por trabalhador da ENCTA que,

em 2001, foi de USD 237,00/mês. Esta diferença de rentabilidade, mostra a indispensabilidade de uma reforma da ENCTA por forma a torná-la estrategicamente competitiva, pelo menos usando como indicadores de referência as melhores práticas nacionais.

Finalmente, no diagnóstico realizado, não se encontrou evidências da existência de um fundo de pensões que, a existir, possibilitaria uma racionalização estratégica da força de trabalho.

Produtos e serviços:

Por força dos aspectos associados ao licenciamento dos operadores privados nacionais, não existe evidência formal dos operadores privados prestarem serviço nas áreas de correio tradicional, nomeadamente: o correio normal (nacional e internacional), vales postais e os serviços telegráficos e de filatelia. Assim, os operadores postais privados orientam os seus serviços essencialmente nas encomendas postais e no serviço de correio expresso (nacional e internacional).

Os produtos que a ENCTA vende são: correio normal e expresso (nacional e internacional), encomendas postais, exploração telegráfica, vales postais e correio azul. Outros serviços que a ENCTA oferece são: post-expresso, filatelia e internet. No quadro seguinte pode ver-se como os diversos produtos/serviços da ENCTA são reservados ou estão em concorrência.

QUADRO 6

Produtos e serviços da ENCTA por área de negócio

Área do negócio \ Produtos /serviços	Área reservada	Área concorrencial
Mensagens físicas	Correspondências normal, azul, registada (nacional e internacionais)	Correio expresso (nacional e internacional) e post-expresso (correio expresso urbano).
Mensag. electrónica	Telegramas e fax público.	Telecomunicações e internet.
Mercadorias	Encomendas até 10kg (nacional e internacional).	Encomendas com mais de 10kg (nacional e internacional).
Finanças	Vales postais e telegráficos (nacional e internacional).	
Colecionismo	Filatelia (emissões nacionais).	

Evolução do tráfego postal e dos resultados da ENCTA:

Os quadros que se seguem ilustram a fraca performance dos Correios de Angola, em parte devido à envolvente da situação de guerra, por outro lado à incapacidade da gestão em adaptar-se às condições de funcionamento do mercado, como aliás não sucedeu com a concorrência que soube agarrar as oportunidades e manter-se nos negócios postais à custa de perdas de mercado da ENCTA e na conquista de novos clientes.

Veja-se que a evolução das correspondências tem sido negativa, com excepção da expedição do correio internacional.

QUADRO 7
Evolução do tráfego de correspondência
(normal e registado)

Tipo de tráfego	Ano		
	1999	2000	2001
Nacional	504 060	540 370	118 600
Internacional - Expedição	101 340	104 030	253 300
Internacional - Recepção	1 162 070	1 054 600	539 450

O tráfego de encomendas tem-se mantido bastante baixo, apesar de alguma recuperação nos mercados domésticos e na recepção do exterior.

QUADRO 8
Evolução do tráfego de encomendas postais

Tipo de tráfego	Ano		
	1999	2000	2001
Nacional	380	350	670
Internacional - Expedição	450	265	290
Internacional - Recepção	2730	3245	4990

Num panorama geral de regressão a capitação postal tem vindo a decrescer para valores de cerca de 1% da média africana.

QUADRO 9
Evolução do tráfego postal expedido por habitante

Capitação postal	Ano		
	1999	2000	2001
Capitação postal	0,05	0,05	0,03

Apesar de não se dispor dos dados de 2000, a exploração da ENCTA é claramente e sustentadamente deficitária.

QUADRO 10
Evolução dos resultados financeiros (em USD)

Rubricas de exploração	Ano		
	1999	2000	2001
Receitas	165 679	ND	289 131
Despesas	353 999	ND	2 030 784
Resultado operacional	-188 320	ND	-1 741 653
Subsídio do O.G.E.	—	—	1 969 592
Resultado líquido	—	—	227 939

O peso das receitas de correspondências é esmagador em relação às receitas totais, o que contraria a evolução de repartição da origem das receitas nos países em desenvolvimento que tende para valores à volta de 50% do total.

QUADRO 11

Origem das receitas por produto e serviço

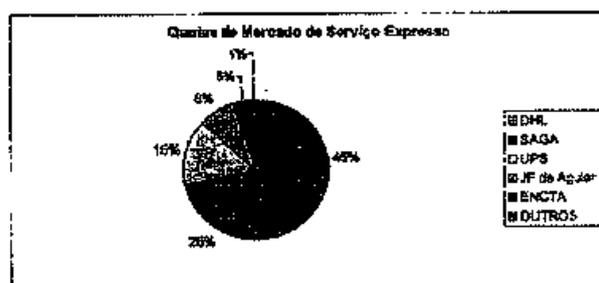
Designação	Corres-pondên-cias	Enco-mendas	Serviços finan-ceiros	Outros produtos
Ano de 2001	90,6%	3,6%	0,8%	5,0%

Quotas de mercado

Não existindo dados formais sobre a totalidade dos operadores no mercado postal nacional, as estimativas de quota de mercado que são apresentadas, resultam de levantamentos empíricos realizados no diagnóstico da situação que se tem estado a fazer, essencialmente a partir de dados financeiros apresentados pela ENCTA e pela DHL e de entrevistas a seus representantes.

No entanto é dado que a maior parte dos operadores se encontram registados como transportadores ou transitários (não se obteve cópia de qualquer licença de exploração dos operadores privados), a estrutura das quotas de mercado abaixo apresentada poderá eventualmente incluir operadores que prestem numa percentagem ínfima, serviço postal.

FIGURA 10
Distribuição das quotas de mercado
do Serviço Expresso



Como se pode depreender, as quotas de mercado que acima se apresentam constituem estimativas empíricas do volume de negócios no mercado expresso do sector postal, estando cada uma das empresas acima descritas associadas a produtos ou empresas internacionais como sejam DHL, UPS, TNT e FedEx, por um lado, e GAC e AMI, por outro.

O Primeiro Ministro, *Fernando da Piedade Dias dos Santos*.