

UNIVERSIDADE EDUARDO MONDLANE

FACULDADE DE LETRAS E CIÊNCIAS SOCIAIS

DEPARTAMENTO DE CIÊNCIA POLÍTICA E ADMINISTRAÇÃO
PÚBLICA

Curso de Licenciatura em Administração Pública

Tema: *“A Reforma Institucional no Âmbito da Responsabilidade Social Interna: o Caso dos Portos e Caminhos de Ferro de Moçambique, E.P, (2000-2009)”*

Supervisor:
Dr. Carlos Bire Caixote
Mazivila

Supervisando
Teles Orlando

Maputo, Agosto de 2011.

INDICE	Página
CAPÍTULO I.....	2
INTRODUÇÃO.....	3
1.2. Contextualização.....	3
1.3. Justificativa.....	4
1.4. Objectivos.....	6
1.4.1 Geral.....	6
1.4.2. Específicos.....	6
1.5. Problema.....	6
1.6. Hipóteses.....	8
1.7. Metodologia do Trabalho.....	11
CAPÍTULO II.....	11
2.1. QUADRO TEÓRICO.....	11
2.1.1. Institucionalismo da Escolha Racional.....	11
2.2. QUADRO CONCEPTUAL.....	14
2.2.1. Racionalidade.....	14
2.2.2. Instituição.....	14
2.2.3. Custos de Transacção.....	15
2.2.4. Relação Custos de Transacção e Instituições.....	15
2.2.5. Importância das Instituições.....	17
2.2.6. Informação Imperfeita.....	17
2.2.7. Responsabilidade Social.....	19
2.2.7.1. Dimensões Internas de Responsabilidade Social.....	21
2.2.7.2. Público Interno da Empresa.....	21
CAPÍTULO III.....	24
APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS.....	24
3.2. Mapeamento para o benefício do subsídio de assistência funerária.....	29
3.3. Interpretação dos Dados Recolhidos.....	29
3.4. Proposta do Curso de Expediente de Assistência Funerária.....	34
CAPÍTULO IV.....	38
CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES.....	38
4.2. Recomendações.....	40
4.3. Bibliografia.....	41
4.3.1. Documentos Legislativos.....	44
4.3.2. Sites Consultados.....	46

CAPÍTULO I

INTRODUÇÃO

A presente tese tem como tema “A Reforma Institucional no Âmbito da Responsabilidade Social Interna: o Caso dos Portos e Caminhos de Ferro de Moçambique, E.P. (2000-2009)” e tem o seu enfoque no desenvolvimento das organizações e na busca de maior flexibilidade e autonomia financeira e na administração dessas organizações.

O desenvolvimento das organizações significa mudança de natureza e reorganização, procurando adequar os organogramas, a missão e o mandato institucional; significa fazer alterações na vinculação administrativa e na figura jurídica dessas organizações.

Significa também, uma mudança da natureza das relações com o meio externo e uma redefinição dos espaços institucionais. Estas transformações podem ser observadas em empresas públicas ou privadas, actuando em diferentes áreas e situadas em diferentes países.

Quanto à organização do trabalho, a tese está dividida em quatro capítulos. O primeiro capítulo apresenta a introdução, a descrição do contexto do surgimento das instituições e a justificativa da escolha do presente tema, onde está descrito o objecto de análise do presente trabalho.

De seguida estão descritos os objectivos, tanto geral como específicos, (demonstrar que para o bom desempenho das instituições depende da flexibilidade organizacional e estrutural no CFM e analisar o processo de atribuição dos benefícios sociais no CFM), está também descrito o problema que assola 90% dos trabalhadores do CFM, E.P. Por fim, neste capítulo apresenta-se as hipóteses e a metodologia que serviu de base para a materialização do trabalho.

O segundo capítulo é dedicado à elaboração e proposição de um marco teórico, o institucionalismo da escolha racional e baseado fortemente nos conceitos de racionalidade, instituição, custos de transacção, informação imperfeita e o conceito de responsabilidade social, desenvolvidos por autores como Williasson, North e outros autores.

No terceiro capítulo apresenta-se os dados recolhidos, através do estudo de caso da presente tese. E com esses dados foi possível qualificar questões como a identificação das trajectórias institucionais, a capacidade de criação e de ocupação de espaços, a inserção nas redes e sistemas de inovação, a influência das dinâmicas sectoriais e disciplinares, a importância da compreensão e resgate das funções públicas, especificidade de activos, identificação de activos complementares e de competências essenciais e respectivos comentários.

No quarto capítulo, apresenta-se as conclusões, as recomendações e por fim a bibliografia.

1.2. Contextualização

O Institucionalismo desenvolveu-se mais depois da Segunda Guerra Mundial numa crítica à Teoria Neoclássica Ortodoxa na explicação dos fenómenos económicos, segundo a qual considerava as instituições como exógenas ao processo de desenvolvimento económico. (TOYOSHIMA, 1999)

Um dos percursores do institucionalismo foi Ronald Coase com o seu trabalho “Económica”. Coase parte da premissa de que comprar, vender, estabelecer contratos e exigir seu cumprimento são requisitos fundamentais na determinação dos custos de uma economia e há necessidade da previsão da conduta humana. (COASE, 1937)

Tendo como base a ideia supracitada, institucionalistas como Williamson e North defendiam que as instituições têm um papel fundamental na medida em que reduzem a insegurança na determinação dos resultados sociais, económicos e políticos, dessa forma serem endógenas ao processo de desenvolvimento económico. (Ibid)

Nas últimas duas décadas a Empresa CFM, E.P. sofreu tremendas reformas: fez parte da estrutura do Estado, integrada ao Ministério dos Transportes e Comunicações; tendo no final da década 80 passado à Empresa Estatal (através da Política das Nacionalizações, expresso em Decreto¹) e nos meados da década 90 através do Decreto nº 40/94, transformou a Empresa Estatal em Empresa Pública².

Foi nesse contexto, que a partir de 1998, o CFM, E.P. começa a empreender uma profunda reforma institucional que compreendia quatro componentes básicas: a reestruturação empresarial³, a racionalização da força de trabalho, a concessão de Portos e Caminhos de Ferro e a diversificação de actividades e negócios, com o intuito de reduzir para uma dimensão óptima da empresa, o pleno emprego e a reconstrução dos sistemas de transporte ferro-portuário, para que seja moderno, competitivo, eficiente, orientado para o mercado e financeiramente viável. (XITIMELA, 2000, p.16)

O Conselho de Directores do CFM reunido em Namaacha produziu importantes decisões no quadro da reforma institucional em relação à sua estrutura orgânica

¹ DECRETO nº 6/89 de 11 de Maio de 1989.

² DECRETO nº 40/94 de 13 de Setembro de 1994.

³ Vide anexo 1 (antiga estrutura orgânica).

funcional, com intuito de tornar a Empresa mais leve, funcional, interactiva e proactiva, capaz de responder a desafios do futuro e às necessidades dos trabalhadores. (XITIMELA, 2002)

No primeiro semestre de 2000 inicia a fase de implementação do Programa de Reestruturação de Reforma Institucional. A viragem do século coincide com a viragem do ciclo de vida da Empresa, começando a praticar acções que visem melhorias de nível de vida dos trabalhadores. (XITIMELA, 2000)

1.3. Justificativa

A escolha do presente tema “A Reforma Institucional no Âmbito da Responsabilidade Social Interna: o Caso dos Portos e Caminhos de Ferro de Moçambique, E.P. (2000-2009)” foi pelo facto de se enquadrar no âmbito da Reforma do Sector Público, focalizando a defesa de um dos princípios fundamentais de administração pública moçambicana de celeridade nos procedimentos, com objectivo de garantir a eficiência e eficácia organizacional.

A Estratégia Global da Reforma do Sector Público lançada pelo então Presidente da República, Joaquim Alberto Chissano, faz referência da necessidade de promoção do desenvolvimento económico e social da população e o dever do Estado em promover a superação da pobreza e assegurar a inserção social de todos os moçambicanos, através de uma distribuição mais justa da riqueza e da garantia de um padrão digno de qualidade de vida. (COMISSÃO INTERMINISTERIAL DA REFORMA DO SECTOR PÚBLICO, 2001)

Deveu-se também por considerar que as instituições são o cerne de uma organização e elas são responsáveis por garantir a segurança na materialização da vontade comum expressa em norma, conduzindo ao desenvolvimento da empresa, ao crescimento económico e à eficiência organizacional, sem descurar as realizações individuais.

E é através das instituições que os indivíduos se fazem representar e as mesmas têm a capacidade de adaptação e transformação em um curto período de tempo, se adequando às necessidades contextuais.

Pode-se afirmar que são as instituições que delimitam os mecanismos de tomada de decisões, a responsabilização e que fazem diminuir a insegurança dos indivíduos.

Outrossim, que contribuiu para a escolha do tema foi pela necessidade de buscar conteúdos que provem ser fundamental a questão de responsabilidade social vista sob vontade e realização dos trabalhadores ferro-portuários, onde a não observância dessa vontade pode obstruir os objectivos preconizados pela organização.

O aparato teórico dos institucionalistas na análise de fenómenos económicos tem complementaridade com diversas teorias (teorias comportamentais, da relatividade, motivacionais, da escolha racional), razão que contribuiu também, para a escolha do tema.

O sector público deve ser participante activo, discreto, selectivo e indirecto no sector produtivo, para que seja ágil, descentralizado, desburocratizado, simplificado, modernizado, competitivo e preocupado com os resultados e pela qualidade dos serviços prestados ao cidadão.

Sendo a Empresa CFM, E.P uma empresa pública deve observar o preceituado no Decreto 30/2001, que regula sobre as normas do funcionamento de Administração Pública, e deve o CFM, E.P. preocupar-se em levar a cabo certas actividades que visam melhorar o bem-estar geral dos trabalhadores, melhorando a prestação de serviços e flexibilidade na resposta de qualquer solicitação.

Referir que o estudo feito não esgotou todos elementos, devido à dificuldade de acesso à informação na Empresa CFM, E.P.

Contudo, representa o trabalho final de conclusão do nível de Licenciatura em Administração Pública e como forma introdutória de análise dos fenómenos sociais que poderão ser pesquisados pelos demais interessados em matéria institucional ou outras similares.

O objecto de análise do presente trabalho é o processo de reorganização institucional do CFM, Empresa Pública, que tem por natureza, segundo seu estatuto, a defesa do interesse público, que orienta toda a sua actividade e é assegurado pelo Governo,

através do Ministério dos Transportes e Comunicações, salvo nos casos em que estiver definido de outro modo em lei.

Reorganização institucional, significa todo o processo de reforma de procedimentos, que o CFM empreendeu, desde a reestruturação empresarial, a racionalização da força de trabalho e a melhoria de nível de vida dos trabalhadores. O CFM, E.P, tem a sua sede na cidade de Maputo, zona da baixa da cidade, em frente à Praça dos Trabalhadores. Divide-se em CFM-Sul, CFM-Centro e CFM-Norte. Possui representações em Zimbabwe, África do Sul e Suazilândia.

1.4. Objectivos

1.4.1 Geral

Elucidar que as instituições são responsáveis pelo processo de desenvolvimento das organizações.

1.4.2. Específicos

Demonstrar que para o bom desempenho das instituições depende da flexibilidade organizacional e estrutural no CFM, E.P;

Analisar o processo de atribuição dos benefícios sociais no CFM, E.P. no concernente à responsabilidade social interna.

1.5. Problema

Os benefícios sociais aprovados pelo CFM, E.P no âmbito da reforma institucional, focalizando a responsabilidade social, não satisfazem aos trabalhadores, por não ter sido expressa em nenhuma ordem de serviço ou legislação interna as suas aspirações/ambições (habitação e formação). Os trabalhadores não participam no processo de tomada de decisão e escolha dos subsídios sociais aprovados pelo Conselho de Administração dos CFM, E.P. e os benefícios aprovados não correspondem às suas reais necessidades.

Verifica-se também, demora e inflexibilidade na tramitação e atribuição do subsídio de assistência funerária, aos familiares do trabalhador do CFM, E.P falecido, tanto no activo como aposentado.

Sendo a realização do funeral um fim urgente, o subsídio é disponibilizado em média, passados 21 dias, período que extravasa o fim urgente, pelo qual foi criado.

No período em que se disponibiliza a verba, já não é usada ao fim pelo qual foi aprovado, devido a rigidez e inflexibilidade no curso normal do expediente, mesmo com o funcionamento da actual estrutura orgânica⁴.

Sendo o CFM, E. P. uma Empresa Pública deve observar o preceituado no art. 11, do DECRETO nº 30/2001, referente ao princípio de celeridade do procedimento administrativo, segundo o qual “o procedimento administrativo deve ser célere, de modo a assegurar a economia e eficácia das decisões”⁵, o que não se verifica.

North, ao referir que o desenvolvimento de uma determinada região/organização está directamente ligado à eficiência das suas instituições ou às regras de jogo existentes, está a considerar que as instituições tenham de representar o interesse da sociedade ou dos constituintes da organização. Nesse contexto, deve ser analisado todo tipo de instituição a ser regulamentada, para garantir a redução de custos que poderão advir pela existência dessa instituição. (NORTH, 1993; GARCIA et all, 1999)

Dessa forma, todos os benefícios sociais que a Empresa CFM atribui aos seus trabalhadores deveriam partir de um estudo para aferir a relevância para a maioria dos trabalhadores e responderem a tempo aos anseios dos elementos da organização.

Daí que, os benefícios não estarem a satisfazer aos trabalhadores e não estar a se disponibilizar em tempo útil.

O CFM, E.P. está a empreender uma profunda reforma institucional iniciada em 1998, tendo como objectivos essenciais do processo de reformas, a dimensão óptima da empresa e o pleno emprego, reformando também a sua estrutura orgânica⁶, para torná-la

⁴ Vide anexo nº 2 – Nova Estrutura Orgânica do CFM.

⁵ DECRETO nº 30/2001 de 15 de Outubro de 2001.

⁶ Vide anexo 1 (antiga estrutura orgânica).

leve e funcional, interactiva e proactiva, capaz de responder a desafios do futuro com eficiência.

Para dar execução à reforma foi introduzido o sistema de gestão integrado PHC (PHCentreprise – é um programa informático com a solução de satisfazer todas as necessidades da Empresa em termos de informação de gestão no seu dia-a-dia. A integração de todo o sistema é um dos meios para atingir este objectivo⁷) e a gestão por núcleos de competências para criar uma empresa simples e ágil na sua estrutura e acção, com métodos de gestão e desempenho reveladores de eficiência e competitividade, onde os padrões de excelência sejam vividos no quotidiano do CFM a todos os níveis, mormente as áreas de gestão de recursos humanos, financeiros e materiais.

Uma das instituições criadas foi a O.S nº 08 de 20/07/09, que define no nº 2 do art. 18 que “A Direcção dos RH e os SRH ou de Providência e Acção Social, em coordenação com a Direcção de Administração e Finanças ou Serviço de Finanças deverão agilizar o processo de modo a que o valor da comparticipação da Empresa previsto no art. 16 seja disponibilizado em tempo útil face ao fim urgente a que se destina.

Nesse âmbito e à luz do institucionalismo analisar-se-á o presente tema evidenciando o institucionalismo da escolha racional, sem descurar as diferentes perspectivas teóricas institucionalistas e demais conceitos que permitirão uma análise aprofundada, mas de seguida apresenta-se a pergunta que orientou na elaboração da presente tese.

Será que a reforma institucional feita pelo CFM no âmbito da responsabilidade social interna foi ao encontro das expectativas da melhoria das condições sociais dos trabalhadores?

1.6. Hipóteses

1. A responsabilidade social interna prestada actualmente aos trabalhadores do CFM corresponde às suas expectativas.
2. A reforma institucional e estrutural efectuada no CFM contribuiu para flexibilização na prestação dos serviços aos trabalhadores, no âmbito da responsabilidade social interna.

⁷ Disponível em www.phc.co.mz/Portal/programas/ewview.aspx?codigo=afrvantagens

1.7. Metodologia do Trabalho

No concernente à metodologia para a realização deste trabalho, baseou-se na revisão bibliográfica de algumas obras existentes em algumas bibliotecas da Cidade de Maputo, recorrendo-se também, na legislação em vigor no país, artigos publicados em revista Xitimela do CFM (publicação semestral), para fundamentação teórica e legal dos assuntos em questão.

A busca na internet de livros electrónicos e artigos publicados relacionados com o tema serviu também de base para fundamentação teórica do tema em estudo, bem como, para comparação das formas de tratamento de expedientes com outras organizações.

Outro método que serviu de base foi a observação directa não participante, que contribuiu sobremaneira na busca de dados e elementos no CFM, para melhor compreensão e sustentação do tema. Pois, observou-se como ocorreu o processo de atribuição de subsídios sociais, a forma como os mesmos foram seleccionados e aprovados e como os diversos trabalhadores/familiares submetem pedidos de um dos benefícios sociais que é o subsídio de assistência funerária.

Um dos instrumentos de campo a que se recorreu para a recolha de dados foi a entrevista estruturada, com uso do guião para melhor auxiliar o entrevistador para alcance dos objectivos pretendidos com o trabalho e para permitir também, a compreensão em alguns casos dos anseios dos trabalhadores quanto aos benefícios sociais que esperam ter.

Referir que foram entrevistados 30 trabalhadores de diversos escalões e diversos níveis salariais, num universo aproximado de 3000 trabalhadores de toda a empresa, bem como, a 10 familiares de trabalhadores falecidos, tanto no activo, como aposentados, amostra esta, seleccionada aleatoriamente, durante o processo do pesquisa e de submissão do pedido do subsídio de assistência funerária, focalizando os trabalhadores do CFM-Sul.

Dessa forma, o trabalho de campo constituiu num contacto directo com a realidade social, onde se deu maior primazia às aspirações que os trabalhadores têm em relação ao

problema da demora na disponibilização do subsídio de assistência funerária e de outros tipos de benefícios sociais, que a Empresa atribui aos trabalhadores.

Para a interpretação dos dados fez-se a análise dos dados recolhidos entre os diferentes entrevistados com os elementos teóricos apresentados, a manipulação dos conceitos e à posterior, produziram-se as conclusões. Por fim apresentou-se as recomendações para que sejam importantes em caso de se implementar as propostas apresentadas como viáveis para redução ou eliminação do problema existente.

CAPÍTULO II

QUADRO TEÓRICO E CONCEPTUALIZAÇÃO

2.1. QUADRO TEÓRICO

Para analisar o presente tema teremos como base a Perspectiva Teórica Institucionalista, principalmente o Institucionalismo da Escolha Racional, mas recorrendo sempre que necessário às outras escolas de pensamento (Institucionalismo Histórico e o Institucionalismo Sociológico).

O objectivo das três escolas é elucidar o papel desempenhado pelas instituições na determinação de resultados sociais, políticos e económicos. (HALL, TAYLOR, 1973)

2.1.1. Institucionalismo da Escolha Racional

Esta escola teve como um dos precursores Oliver Williamson, com a sua tese segundo a qual, *“o desenvolvimento de uma dada instituição, por exemplo os aspectos organizacionais de uma empresa pode ser compreendido como um esforço para reduzir os custos de transacção ligados ao facto de empreender a mesma actividade sem passar por essa instituição”*. (HALL, TAYLOR, 1973, p.203)

Partindo de Coase (1937), Williamson (1975) desenvolveu uma teoria aplicada ao estudo das organizações. Basicamente utilizou dois pressupostos comportamentais, o da racionalidade limitada e dos contratos incompletos que, associados ao pressuposto do oportunismo, ambas fornecem as bases para a análise das formas de administração das organizações. (HALL, TAYLOR, 1996)

Para Williamson, os agentes económicos podem não agir de forma correcta, tendo uma orientação calculada para a busca do auto-interesse, colocando suas formações e capacidades, voltadas para a obtenção de benefícios próprios. E quando isso acontece estaremos na presença de oportunismo, causado pela racionalidade limitada e contratos incompletos, pelos quais se forem acautelados, os custos contratuais serão reduzidos. (WILLIAMSON, 1975)

Apesar da Teoria do Institucionalismo da Escolha Racional focalizar que o desenvolvimento das organizações ou de um país depende do tipo de regras e normas que delimitam a conduta dos indivíduos, essas regras e normas devem ser emanadas em instituições.

E essas instituições devem por si reduzir os custos de transacção e responderem às necessidades contextuais dos indivíduos. Dessa forma, haver necessidade de garantir que a informação que os decisores detêm seja perfeita.

Contudo, esta teoria não especifica como eliminar ou corrigir instituições resultantes de oportunismo e auto interesse e como garantir que a racionalidade limitada não interfira no processo de criação das instituições, dentro das organizações, uma vez que, esta conduz a contratos incompletos, contribuindo para a fragilidade e fraqueza institucional, comprometendo dessa forma o desenvolvimento da organização.

De acordo com a Teoria do Institucionalismo da Escolha Racional, as instituições devem ser reformadas com o objectivo de dinamizar as organizações, reduzindo os custos financeiros e de tempo, porque o desenvolvimento institucional pressupõe melhoria dessa instituição e conseqüentemente da organização, contudo, o que se fazia em maior tempo e com mais custos passa-se a fazer com menor custo e menos tempo.

Mesmo existindo omissões na Teoria do Institucionalismo da Escolha Racional por não abordar os mecanismos de controlo de estruturas estáveis e defender a ideia de existência de instituições que propiciam o desenvolvimento, ela ressalva a ideia de renovar para atingir-se o desenvolvimento e garantir que todos se guiem na base dessa instituição.

Mas é importante que seja ressaltado que nem sempre as instituições que foram preponderantes no passado o serão no futuro e que o mais importante não deve ser a forma da instituição, mas sim a sua função, pois instituições aparentemente iguais podem produzir resultados diferentes, principalmente quando as comparações são entre organizações diferentes (mais desenvolvidas e menos desenvolvidas), portanto, as instituições não podem ser generalizadas, mas sim especificadas e contextualizadas.

Nesse contexto, as instituições podem sim, ser responsáveis por parcela significativa do desenvolvimento de uma determinada região, mas também pelo agravamento das desigualdades sociais, porque podem ser construídas de forma a privilegiar determinadas classes sociais ou grupo de indivíduos.

Outro elemento é que não são apenas as instituições responsáveis pelo desenvolvimento das organizações ou do país. Existem outros elementos como, o comprometimento conjunto na luta pela transformação e desenvolvimento das organizações, a abertura para inovação, o ambiente político, a capacidade financeira entre outros factores.

Para o institucionalismo da escolha racional existem propriedades a seguir indicadas, ligadas ao enfoque da interacção entre os indivíduos:

- Os actores pertinentes compartilham preferências ou gostos e se comportam de modo utilitário para maximizar a satisfação de suas preferências, com frequência num alto de estratégia que pressupõe um número significativo de cálculos;
- Considera-se a vida política como série de dilema de acção colectiva, definidos como situações em que os indivíduos que agem de modo a maximizar a satisfação das suas próprias preferências, o fazem com o risco de produzir um resultado sub-óptimo para a colectividade. Em geral tais dilemas se produzem porque a ausência de arranjos institucionais impede cada actor de adoptar uma linha de acção;
- As instituições reduzem as incertezas no tocante ao comportamento dos outros;
- Usa-se a dedução para chegar a uma classificação estilizada das funções desempenhadas por uma instituição. (HALL, TAYLOR, 1996, p.205-206)

Os indivíduos ao constituírem-se em organização para o alcance de um determinado objectivo, tenderão a minimizar os seus gastos e produzirão, dessa forma, custos para a colectividade e conseqüentemente aumentarão a sua satisfação, nessa lógica, as instituições delimitam balizas, as penalizações e obrigações para que cada membro que queira fazer parte dessa organização cumpra, garantindo dessa forma o retorno. Apenas fazem parte de uma determinada organização, indivíduos que estão interessados em ganhos que a organização lhes vai proporcionar.

Pode-se afirmar que, a forma de organização de uma empresa se explica pelo modo como ela minimiza os custos de transacção, de produção e de influência, sua flexibilidade e os ganhos que os constituintes têm.

2.2. QUADRO CONCEPTUAL

2.2.1. Racionalidade

O conceito de racionalidade pode contribuir para melhor compreensão do Institucionalismo da Escolha Racional.

Ao agir e interagir, os indivíduos têm planos coerentes e tentam maximizar a satisfação das suas preferências e ao mesmo tempo minimizar os custos envolvidos. A racionalidade pressupõe que o indivíduo é capaz de estabelecer um ordenamento completo das alternativas, mas isso não é suficiente: é preciso preencher certos requisitos: o princípio da transatividade, condições objectivas e subjectivas. (BAERT, 1997)

Sendo o CFM, E.P uma organização pública, ele é constituído por indivíduos que têm objectivos particulares e organizacionais a atingir, que é um dos pressupostos da racionalidade e que para o alcance dos objectivos grupais deve obedecer-se a uma ordem de preferência e alternativas, tendo em atenção os custos envolvidos (financeiros e de tempo).

Nessa lógica, a insatisfação da maioria dos trabalhadores pode significar falta de racionalidade para os trabalhadores insatisfeitos.

Os indivíduos ao formarem grupos tem um determinado fim a atingir e para tal têm de definir prioridades e procurar formas de atingir o fim pretendido com menores gastos possíveis, tanto em tempo como em dinheiro.

2.2.2. Instituição

“Veblen define instituição como sendo tudo relacionado aos hábitos, regras e sua evolução, tornando explícito um forte vínculo das especificidades

*históricas com abordagem evolucionária*⁸. Tal vinculação se dá porque ambas relacionam relações humanas, instituições e a natureza evolucionária do processo económico, associado a tipos específicos de economia". (HODGSON, 1998 p.168)

De acordo com North as instituições são definidas como sendo regras formais⁹ ou informais¹⁰ criadas pelos indivíduos para regular a interacção entre eles numa sociedade. Tais instituições estruturam os incentivos da troca entre as pessoas, seja económica, política ou social. (NORTH, 1994)

Todas as formas definidas de comportamento e que regulam o próprio comportamento dentro de uma determinada sociedade, resultantes da interacção entre os indivíduos pode-se designar de instituições.

O papel das instituições é o de reduzir as incertezas existentes no ambiente, criando estruturas estáveis que regulam as interacções entre os indivíduos. (NORTH, 1990)

2.2.3. Custos de Transacção

CONCEIÇÃO (2008) define custos de transacção como todos dispêndios de dinheiro, de tempo, de trabalho e todos os riscos em que uma empresa ou um indivíduo incorrem ao se relacionarem com o mercado. São despesas inerentes à operação de compra e venda.

A capacidade da organização em responder em tempo útil a qualquer situação define a sua capacidade de flexibilidade, reduzindo dessa forma dispêndios de tempo, dinheiro e outros desperdícios.

⁸ **Evolucionismo** é uma corrente de pensamento defendida pelo Charles Darwin e Lamarck em 1859. Retrata sobre a origem das raças e defende que “as mutações, as recombinações genicas, a selecção natural, as diferenças de ambiente, os movimentos migratórios e o isolamento, tanto geográfico como reprodutivo concorrem para alterar a frequência dos genes nas populações de animais e são, assim, os principais factores de evolução. (retirado do www.renascrebrasil.com.br/f_criador2.htm em 12/07/2010 as 14:27)

⁹ Formais (Constituições, Leis, Decretos, Códigos escritos e formalizados, impostas e coercivas).

¹⁰ Informais (Crenças, valores, condutas e todas as normas ou códigos de conduta formados em geral no seio da própria sociedade).

2.2.4. Relação Custos de Transacção e Instituições

Ao comprar, vender, estabelecer contratos e exigir seu cumprimento, estará a fazer transacções e são essas transacções de que depende a vida material da sociedade e que são fundamentais na determinação dos custos de uma economia. A diminuição destes custos supõe que as condutas humanas estejam estabilizadas e minimamente previsíveis: as instituições cumprem o papel de reduzir a incerteza e por aí, incentivar ao avanço das acções humanas coordenadas. (COASE, 1937)

A empresa deve minimizar os custos de transacção através de contratos completos, embora isso constitua um factor fundamental da organização da firma, mas não é o determinante. WILLIAMSON (1994)

As transacções afectam a forma da organização interna das empresas e com isso influem na estrutura hierárquica da empresa, bem como na forma em que as actividades económicas internas se decompõem em partes operativas. Dessa forma, estabelece-se a fusão da estrutura da organização interna com a estrutura do mercado.

As instituições e o meio institucional exercem efeito decisivo sobre esse processo, induzindo às inovações tecnológicas, mudanças na organização das empresas, gestão de processo de trabalho e de coordenação de políticas macroeconómicas. As instituições são como que engrenagens ou articulações do processo de crescimento económico, que tem lugar em determinado momento de tempo e espaço.

Elas formam a estrutura de incentivo de uma sociedade, e as instituições políticas e económicas, em consequência, constituem os fundamentos determinantes da performance económica. O tempo relacionado à mudança económica e societal é a dimensão na qual o processo de aprendizado dos seres humanos produz a forma como as instituições evoluem. (NORTH, 1994, p.359)

Para qualquer organização, a impossibilidade de conhecer toda informação necessária para tomada de decisões óptimas, contribui para o surgimento de problemas de complexidade e de falta de capacidade computacional ou por questões de realidades mutáveis. (NORTH, 1990, p.16-25)

A organização¹¹ eficiente implica o estabelecimento de arranjos institucionais e direitos de propriedade que criam um incentivo para canalizar o esforço económico individual para actividades que aproximam as taxas privadas e sociais de retorno NORTH, THOMAS, 1973).

2.2.5. Importância das Instituições

Quando é custoso transaccionar, então as instituições importam, uma vez que, as instituições estruturam os incentivos de troca e padronizam comportamentos.

As instituições financeiras e de prestação do serviço social são de maior importância, também, porque são as que para o seu bom desempenho dependem da qualidade da administração pública existente. Nesse âmbito, é fundamental que sistemas e estruturas sejam reformadas. (GIRISHANKAR, 2002)

O autor procura demonstrar como o crescimento económico de longo prazo, ou a evolução histórica de uma sociedade é condicionada pela formação e evolução das instituições.

Os países de terceiro mundo devem também adoptar estes mecanismos, deve haver uma profunda revisa nas relações entre o Estado, a sociedade e o sector privado.

No âmbito da modernização administrativa existe esforço de mapeamento e redesenho de processos na busca de adequação das estruturas públicas às leis regulamentares a às técnicas modernas de gestão pública.

O desenvolvimento de uma determinada região ou organização está directamente ligado à eficiência de sua instituição ou às regras de jogo. As instituições estruturam incentivos aos intercâmbios humanos, quer políticos, sociais ou económicos avaliando suas alterações ou o desenvolvimento para entender a evolução dos povos. (NORTH, 1993)

Para a evolução das instituições, as organizações devem criar condições estruturais que permitam a flexibilidade nos processos e procedimentos.

¹¹ São indivíduos ou grupos que perseguem conjunto de objectivos, dentro das suas regras e que adaptam dentro dos seus interesses. (GIRISHANKAR, 2002)

Não obstante, é relevante descrever o conceito de informação imperfeita.

2.2.6. Informação Imperfeita

Para North, a informação imperfeita não consiste num distúrbio ocasional que leva este ou aquele agente económico a tomar uma decisão equivocada, pela qual será punido por meio de ajustes dos preços. (NORTH, 1994)

É a crença no funcionamento espontâneo deste mecanismo que exprime a convicção de que o mercado transmite (no médio e a longo prazo) sinais que levam os actores à correcção permanente de suas iniciativas. Num mundo regido pela informação imperfeita não há lugar para controlo e estruturas sociais. (Ibid.)

North, afirma que os agentes não são dotados de racionalidade substantiva, mas de racionalidade limitada¹². Não são capazes de deter todas as informações e nem de processá-las; os mercados são imperfeitos, de modo que as informações são conhecidas de forma assimétrica pelos agentes, o que permite desigualdade de poder ante um acto de troca. Essas características do mundo real requerem um estudo com base na racionalidade limitada dos agentes e implica que estes vão procurar formas de obter informações necessárias para fazer a melhor escolha possível e, também, se assegurar de que os contratos estabelecidos para troca sejam cumpridos. As informações e a segurança quanto ao cumprimento dos termos de troca só podem ser obtidas mediante um custo de transacção. (NORTH, 1990)

Ora, o que North mostra, é que não existe mecanismo auto corrector da informação imperfeita porque as operações do mercado e os contratos estão imersos num conjunto de regras, normas expectativas que não se alteram ao sabor das oscilações da oferta e da procura.

As regras de jogo precisam ser revistas em muitos casos. Faz-se necessário buscar a construção de novas formas de articulação entre essas diferentes esferas, pois as

¹² A racionalidade limitada e oportunismo são hipóteses de comportamento que justificam a existência de custos de transacção.

estruturas concentradoras de riqueza, renda e poder reflectem-se nas estruturas institucionais.

Instituições eficientes são as capazes de igualar o retorno privado ao retorno social das actividades económicas dos agentes de uma dada sociedade. Uma matriz eficiente será aquela capaz de estimular um agente ou organização a investir numa actividade individual que traga retornos sociais superiores a seus custos sociais (NORTH, THOMAS, 1973, p.1-2)

Um mercado eficiente é consequência de instituições que, em determinado momento, oferecem avaliação e execução contratuais de baixo custo. Para que a eficiência seja duradoura é essencial haver instituições económicas e politicamente flexíveis, que se adaptem às novas oportunidades e que ofereçam incentivos para aquisição de conhecimentos e instrução, promover inovações e estimular a disposições de correr riscos e a criatividade. As instituições devem não só promover a avaliação dos direitos de propriedade a baixo custo e a legislação sobre concordatas, como também, oferecer incentivos que estimulem decisões descentralizadas e mercados efectivamente competitivos. (MACHADO, 2007)

Dessa forma, o trabalhador deve concentrar-se nos problemas que tem de ser resolvidos e dar-lhes flexibilidade¹³ para resolve-los, atender ao cidadão e oferecer qualidade nos seus serviços. (Ibid.)

De seguida apresentamos o conceito de responsabilidade social, para melhor compreensão do campo de actuação de cada organização.

2.2.7. Responsabilidade Social

“Entende-se por responsabilidade social todo conjunto de obrigações inerentes a evolução de um estado ou condição com forças ainda não reconhecidas pelo ordenamento jurídico positivo ou desconhecidas parcialmente, mas cuja força

¹³ Para compreender o conceito de flexibilidade, recorremos à explicação de Ketll, que refere que, o burocratismo (excesso de burocracia), quando não é funcional é necessário procurar-se meios de flexibilizar todos processos. Os obstáculos para flexibilidade são os padrões vigentes da hierarquia e autoridade presente em organizações. E para que haja nova dinâmica deve-se criar abertura e condições, para que os membros da organização sejam autónomos e com poder de decisão para gerir e transformar o que é difícil em fácil. Deve-se eliminar regras, procedimentos e estruturas que impedem a flexibilidade. (KETLL, 2002)

que se vincula e sua prévia tipificação procedem da íntima convicção social de que não segui-la constitui uma transgressão da norma da cultura”. (FLETA, 1995)

Uma análise mais aprofundada sobre o conteúdo dessa definição suscita algumas reflexões: a íntima convicção social que determina uma norma ou conjunto de obrigações, ainda que não reconhecidas pelo ordenamento jurídico positivo, pertence ao campo da ética, ou seja, os valores morais e os princípios ideais de conduta humana. Assim sendo, responsabilidade social é processo resultante do desenvolvimento de posturas éticas inerentes aos estágios de evolução de determinados grupos ou organismos sociais, dessa forma ser fundamental compreender que todas as organizações tenham que dar maior valia à responsabilidade social, definindo instituições que dão maior cobertura à questão de responsabilidade social.

De acordo com BUENO, a responsabilidade social,

“É o exercício planejado e sistemático de ações, estratégias, e a implementação de canais de relacionamento entre uma organização, seus públicos de interesse e a própria sociedade, tendo em vista:

- 1. Contribuir para o desenvolvimento social, pelo respeito ao ser humano, independente de suas opiniões e crenças, pela valorização da diversidade cultural e pela defesa irrestrita da liberdade de pensamento e expressão;*
- 2. Propiciar condições ideais de trabalho para os seus colaboradores, além da remuneração justa, capacitação profissional, realização pessoal e estímulo ao diálogo e à participação no processo de tomada de decisões;*
- 3. Assumir a transparência e a ética como atributos fundamentais, tomando o interesse coletivo como a referência maior na condução dos negócios;*
- 4. Preservar o meio ambiente, privilegiando a gestão de recursos e a oferta de produtos não agressivos à natureza;*
- 5. Praticar a excelência na fabricação de produtos e na prestação de serviços, tendo em vista os interesses, expectativas e demandas de seus consumidores ou usuários. Mais do que excelentes, no entanto, estes produtos ou serviços têm que ser éticos, ou seja, não podem, por seu consumo ou utilização, acarretar prejuízos aos consumidores/usuários;*
- 6. Implementar projectos que visem ao desenvolvimento científico e cultural (aquí incluídas as artes em geral), esportivo, educacional e comunitário”. (BUENO, 2003, p.106-107).*

Ao redistribuir para os colaboradores os ganhos atingidos no desempenho da organização, garantindo transparência na gerência dos bens da organização e deixar o

trabalhador participar na definição dos benefícios sociais da organização, estará a contribuir na verdadeira responsabilidade social.

A responsabilidade social pode incidir internamente a uma organização, que é obrigatória e pode também, incidir externamente, que é voluntária.

2.2.7.1. Dimensões Internas de Responsabilidade Social

As dimensões internas de responsabilidade social estão intrinsecamente relacionadas com os trabalhos em que abarca questões como investimento no capital humano (recurso humano), na saúde, na segurança e na gestão de mudança. (DAFT, 1999)

A integração de todos os aspectos arrolados acima, concorre não só para a elevação da qualidade de vida dos colaboradores, como também contribui na elevação da moral e dos índices de produtividade.

As práticas de responsabilidade social interna numa organização, evidenciam também questões como:

2.2.7.2. Público Interno da Empresa

A empresa socialmente responsável não se limita a respeitar os direitos dos trabalhadores, consolidados na legislação do trabalho, ainda que isto seja o pressuposto indispensável. (FROES, 2001)

Deve também, ir para além de investir no desenvolvimento do pessoal e profissional de seus empregados, bem como na melhoria das condições de trabalho e no estreitamento dessas relações. Deve estar atenta para o respeito às culturas locais, pautando por um relacionamento ético e responsável com as instituições que representam seus interesses. (Ibidem)

Como vimos, a responsabilidade social não pode ser pensada como uma devoção da empresa aos seus públicos de interesse. O problema é que algumas organizações tentam, por meio da comunicação e do *marketing*, manipular a opinião pública por intermédio de uma identidade e uma imagem institucional que não lhes pertencem, isto é, que não condizem com a sua realidade organizacional.

No exercício da responsabilidade social existem princípios a ela inerentes e que devem ser observados por todas as organizações.

- A participação nos lucros e resultados;
- Compromisso com o futuro das crianças;
- Valorização da diversidade;
- Comportamento frente às demissões;
- Compromisso com o desenvolvimento profissional e empregabilidade;
- Preparação para aposentadoria e;
- A definição de uma política salarial clara e funcional. (SROUR, 1998)

Em nossa sociedade, os reflexos da cultura de responsabilidade social é diferente com a verificada em países mais desenvolvidos, que tem propiciado inúmeras práticas que aliam as iniciativas privadas com as das organizações da sociedade civil sem fins lucrativos. Embora essas práticas possam ser classificadas em categorias que correspondem a um estágio de evolução da cultura de envolvimento social das empresas.

Para além da mera colaboração com organizações filantrópicas realizada de forma aleatória, não sistematizada e fora do âmbito de suas próprias vocações e missões, muitas empresas tem incorporado atitudes de mérito, através da prática da filantropia estratégica dentro das organizações.

Tal prática consiste na administração inteligente da participação da empresa, através de investimentos filantrópicos, nas causas sociais internas.

Assim, ao invés de praticar uma política de doações, a empresa investirá no(s) projecto(s) social(ais) específico(s) que agregará valor a sua marca, despertando a associação positiva por parte de consumidores, fornecedores, clientes e potenciais, entre seu nome e a acção socialmente responsável, mas dentro da organização. (SROUR, 1998)

No âmbito da responsabilidade social devem ser criadas condições financeiras, organizacionais e estruturais flexíveis, incidindo no assistente social e nas suas constatações, com objectivo de melhorar os serviços.

Quando observa-se que o assistente social pouco participa deles, embora precise deles para converter estratégias em acção e alcançar eficácia, eficiência e efectividade. Sua acção volta-se mais fortemente para os processos do planeamento operacional, com pouca ênfase no planeamento de serviços que pressupõe a revisão dos serviços através da colecta de dados tanto do ambiente externo quanto do interno. (HUDSON, 1999)

As organizações devem se esforçar para desenvolver e melhorar os seus serviços e para monitorar o seu bom desempenho estratégico, procurando sempre alcançar níveis mais altos de indicadores de desempenho e para que a organização possa alocar recursos e medir a qualidade e para que possa tomar providências na melhoria do padrão dos serviços, não apenas sociais, mas também administrativos.

Dessa forma, os processos organizacionais, devem compor a dinâmica quotidiana das organizações. “Por processos organizacionais entendemos aqueles nos quais os indivíduos definem, mediante acções específicas, o carácter básico do empreendimento grupal do qual participam” (SERVA, 1997, p.23). Em seu trabalho “A racionalidade substantiva demonstrada na prática administrativa” Serva analisa alguns processos organizacionais sob o ponto de vista de sua racionalidade substantiva ou instrumental. São eles: hierarquia e normas, valores e objectivos, tomada de decisões e controle.

CAPÍTULO III

APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Desde o ano de 1990, o Caminho de Ferro de Moçambique tem vindo a implementar um conjunto de instituições, bem como reformá-las, visando melhorar a vida dos trabalhadores.

O quadro a seguir mostra a evolução institucional no âmbito da responsabilidade social (benefícios sociais) atribuídos aos trabalhadores do CFM, E.P.

Natureza	Assistência Funerária			Assistência médica	
	Circunstância	Beneficiários	Requerente	Tipo de Benefícios	Beneficiários;
O.S. A/08 de 02./03/1990 Aprova Funerais dos trabalhadores dos CFM e seus familiares	Em caso de morte resultante de acidente em serviço, compete à Empresa a organização do funeral; Nos restantes casos o SRH deverá prestar todo apoio possível.	Cônjuge; Descendentes menores incluindo os enteados; Filhas e enteadas solteiras e viúvas; Ascendentes do casal a seu cargo; Descendentes maiores incapazes.	Trabalhador Familiars	Nos termos da Lei nº 4/87 de 19 de 01	Trabalhador Familiars
O.S. A/03 de 26./01/1993 Regulamento para Assistência Médica e	Mantém	Mantém	Mantém	Direito a assistência médica no estrangeiro. Consultas dentro do país, benefício do reembolso em: 100% A todo trabalhador do grupo I a VIII;	Trabalhador; Cônjuge; Filhos maiores de 18 que frequentem o ensino médio ou superior e não

A Reforma Institucional no Âmbito da Responsabilidade Social Interna: o Caso dos Portos e Caminhos de Ferro de Moçambique, E.P. (2000-2009)

Medicamentosa aos trabalhadores e suas famílias.				95% A todo trabalhador do grupo XI a XI; 90% Aos do grupo XII a XV; 85% Aos do grupo XVI a XX; 75% Aos restantes chefes; Ao trabalhador ou família beneficiará gratuitamente de assistência médica, medicamentosa, cirurgia, exames complementares de diagnóstico e todos os tratamentos necessários à excepção de próteses e óculos.	disponham de rendimento; Ascendente do casal com mais de 60 que vivam com o trabalhador – Comprovar. Aos pensionistas/aposentados e seus familiares.
O.S. A/01 de 17./02/1997 Aprova a Assistência médica no Estrangeiro	Mantém	Mantém	Mantém	Redução do direito a assistência médica no estrangeiro de 100% para 70% e o resto (30%), sob responsabilidade do trabalhador; e podendo ser suspenso totalmente, sem aviso.	Mantém
Directiva da 05/DRH, Atribui valores de urna de acordo com os escalões	Em caso de morte do trabalhador poderá ser atribuída urna ou reembolso nos seguintes valores: 1650MT a trab de grupos I a VI; 2700MT aos do grupo VII a X; 3400,MT aos do grupo XI a XIII 5600MT aos do grupo XIV a XX	Trabalhador; Cônjuge; Aos descendentes menores incluindo os enteados será em título de empréstimo; Aposentados.	Mantém		
O.S. A nº 08 de	Em caso de	Ninguém	Cônjuge	Benefício do reembolso nas seguintes	Quanto aos beneficiários

<p>20 de Julho de 2009 Revoga as O.Ss anteriores.</p>	<p>falecimento de um trabalhador no activo ou aposentado, independentemente da sua categoria, a Empresa comparticipa com valor correspondente a 5 salários mínimos, em conformidade com a tabela salarial vigente, para as despesas de funeral que compreende a aquisição da urna, transporte da casa ou da morgue para o cemitério, para além de outras despesas que a família entender realizar.</p>		<p>casado e não separado de pessoas e bens. Cônjuge a viver em união de facto – comprovar Filhos.</p>	<p>percentagens: Escala 4 = 100%; Escala 3 = 95%; Escala 2 = 90%; Escala 1 = 85%; Membros do Conselho de Administração, Assessores e Directores 75%; Chefes de Serviço, Representantes Comerciais no Estrangeiro e Delegados de Zambézia Nacala e Cabo Delgado 75%; Chefes de Departamento e Representantes de Inhambane, Xai-Xai, Manica e Tete 85%. Despesas do tratamento especial de dentes, acima do salário mínimo praticado na Empresa ou colocação de prótese não são comparticipadas excepto autorização prévia. Empresa comparticipa em 70% no pagamento de lentes sem incluir os arcos para trabalhadores no activo, com autorização prévia do Director.</p>	<p>Cônjuge casado e não separado de pessoas e bens Cônjuge a viver em união de facto – comprovar Filhos solteiros adoptados e enteados, menores de 18 anos ou sendo estudantes até 22 e 25 anos, quando frequentem respectivamente o ensino médio ou superior ou equiparado e os que sofrem de incapacidade física total e permanente para o trabalho, devidamente comprovada através da Junta de Saúde.</p>
---	--	--	---	--	--

No âmbito da reestruturação institucional e empresarial, focalizando a força do trabalho, a empresa passou de um activo de mais de 19 mil trabalhadores para aproximadamente 3 mil, através do processo de racionalização, donde 11.657 trabalhadores beneficiaram de aconselhamento e realizaram 462 cursos de formação profissional (no Centro de Formação Industrial, em Maputo, no Centro de Formação Profissional da Machava, no Centro de Formação das Obras Públicas, na Machava, Beira Gondola e Nampula). Cerca de 5.473 frequentaram tais cursos e 8.700 estão auto empregues ou em novos empregos. (XITIMELA, 2005)

O Conselho de Administração do CFM decidiu suportar os custos de formação dos antigos trabalhadores e foram iniciados programas de reinserção social e aconselhamento, financiados pelo Banco Mundial. (Ibidem)

O programa de reestruturação institucional foi um sucesso, isso reflecte nos resultados positivos alcançados nos últimos 3 exercícios económicos, em que a empresa alcançou lucros operacionais assinaláveis. O desenvolvimento económico e financeiro passou por diversificação de receitas, redução de custos, disciplina financeira e um exigente controlo e consolidação dos orçamentos. (XITIMELA, 2007, p.35)

Tendo em consideração os resultados financeiros provisórios do ano 2009, até ao mês de novembro, apontavam que a empresa facturou 2.633.34 milhões de meticais e teve custos na ordem de 2.064,04 milhões de meticais, sendo que o resultado operacional obtido foi de 569,3 milhões de meticais. (O. S. “A” n ° 14 de 24/12/2009)

A empresa CFM possui várias infra-estruturas no Sul, Centro e Norte do país, desde complexos turísticos/lodges, casas para trabalhadores, armazéns e outros que estão arrendadas a terceiros. (XITIMELA, 2005)

Para a melhoria na boa prestação dos serviços sociais aos trabalhadores passam necessariamente pelo acolhimento das mudanças técnicas que se verificam no CFM, E.P e é relevante que grupos representativos dos trabalhadores participem na coordenação e mudanças, não só dos processos administrativos, mas no processo de tomada de decisões e escolha dos benefícios sociais que correspondam aos seus anseios.

Recorrendo ao conceito de racionalidade pôde constatar-se que o que é definido pelo topo (C.A) e os objectivos dos trabalhadores, sobretudo na escolha dos benefícios sociais dos trabalhadores dos CFM, não corresponde às preocupações dos mesmos.

Segundo as entrevistas efectuadas, constatou-se que para atribuição dos actuais benefícios sociais obedeceu a selecção dentre alternativas apresentadas e escolhidas pelo C.A:

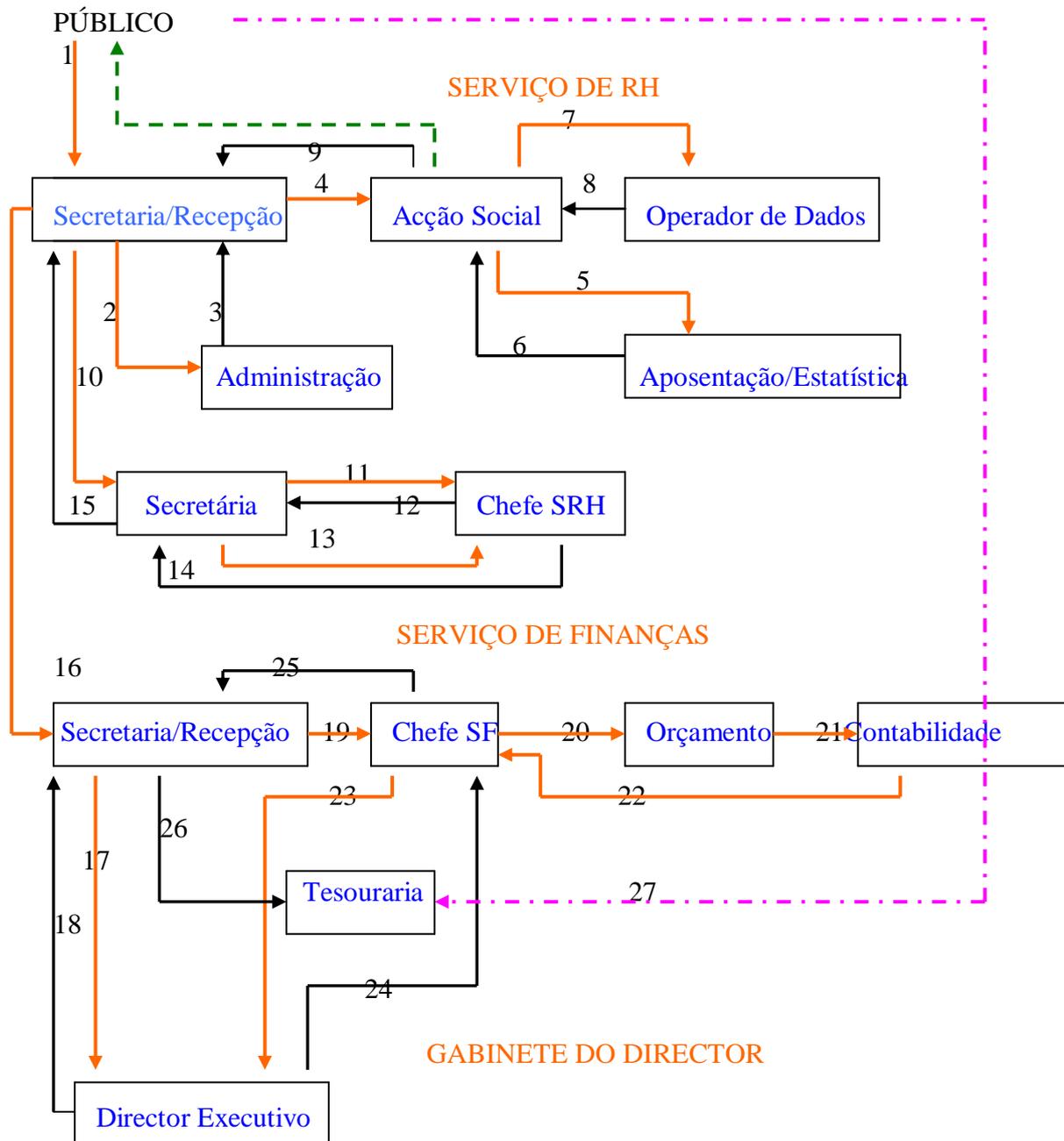
1. Depositar 5 salários mínimos para cada trabalhador em caso deste manifestar vontade ou necessidade;
2. Incrementar os valores da urna, de acordo com o escalão do trabalhador tanto no activo como aposentado;
3. Descontar determinada percentagem correspondente a subsídio de assistência funerária, a cada trabalhador e fixar-se o valor a atribuir para a família em caso de morte do trabalhador, tanto activo como aposentado;
4. Atribuir 5 salários mínimos em caso de morte do trabalhador no activo ou aposentado

Num total de 30, 80% dos trabalhadores entrevistados foram unânimes, em afirmar que não têm tido acesso à informação sobre os benefícios sociais a que têm direito e nunca participaram em nenhum processo de tomada de decisão e nunca foram consultados sobre as suas reais necessidades para que isso fosse aprovado em ordem de serviço interno. E 20% dos entrevistados afirmaram ter ouvido da existência do subsidio de assistência funerária.

Quanto à questão da flexibilidade, no curso normal do expediente, procurou-se descrever, segundo as contribuições dos entrevistados, o processo de atribuição do subsídio de assistência funerária.

Referir que ao elucidar a tramitação do expediente do pedido do subsídio de assistência funerária, através do seu mapeamento e posterior apresentação da proposta para a flexibilidade do processo de atribuição do subsídio, verificou-se.

3.2. Mapeamento para o benefício do subsídio de assistência funerária



3.3. Interpretação dos Dados Recolhidos.

As formações e a inserção social que ocorreu no processo de racionalização contemplou o pessoal considerado excedentário, isto é, trabalhadores ou seus filhos/dependentes que foram indemnizados. Para o pessoal interno, ainda efectivo, não foi beneficiado.

Com a diversificação das receitas resultados financeiros melhorados nos exercícios económicos dos 3 anos e apresentação real dos resultados de 2009 deveria ter iniciado o processo de revisão e criação de novas instituições que focalizam a responsabilidade social interna, uma vez que com lucro anual de aproximadamente 600 milhões de meticais pode ser iniciado programas de formação, habitação e concessão de empréstimos aos trabalhadores.

Os resultados financeiros demonstram que a empresa é lucrativa, mas não há inserção nos programas anuais seguintes de orçamentos que visem melhoria do nível de vida dos trabalhadores no seu todo. 40 a 50% dos lucros anuais deviriam ser utilizados no financiamento de programas de apoio ao trabalhador e seus dependentes.

Quanto às habitações ocupadas pelos trabalhadores não é a título definitivo, devendo cada trabalhador, devolver a habitação para a empresa, depois dos 35 anos de serviço ou caso abandone a empresa ou reforme, nas mesmas condições em que a adquiriu. Esta regra é válida para todos, no Sul, Centro e Norte e não há critério de distribuição ou de trabalhador com direito ou poder de benefício da residência.

Além da situação descrita acima verificou-se que para atribuição dos actuais subsídios, não houve estabelecimento de um ordenamento completo das alternativas possíveis de serem escolhidas, devido aos custos de tempo, sem equacionar o custo benefício financeiro que uma decisão contrária acarretaria não só para os decisores, mas também para a empresa no seu todo.

Uma vez não haver indicadores qualitativos e quantitativos dos benefícios atribuídos aos trabalhadores e nem relatórios que demonstrem qual o desempenho da actividade social e quais as necessidades dos colaboradores, não há clareza no tocante ao tipo de instituições e benefícios sociais necessários.

No entanto, podemos afirmar que, o tipo de informação que se serviu de base para tomada de decisão da produção da instituição (O.S. A nº 08 de 20/06/2009) é informação imperfeita, na medida em que, se teve a crença de que, as escolhas feitas pelos decisores poderiam corresponder aos anseios dos trabalhadores, mesmo não sendo na totalidade, mas em caso de insatisfação dos trabalhadores poderia-se, no futuro optar

pela rectificação dos actuais benefícios sociais, assim corrigindo-se o que estivesse errado.

Mesmo sem se ter ordenado outras alternativas possíveis de serem escolhidas, o trabalhador usufrui o que foi aprovado. E tendo produzido desse forma benefícios colectivos, que podem ser usufruídos por todos os trabalhadores do CFM, E.P.

Tendo em conta as propriedades do Institucionalismo da Escolha Racional e uma vez nunca ter havido uma contestação formal divulgada da não correspondência entre o que foi aprovado e os anseios dos trabalhadores, isso demonstra de certa forma que:

- Os trabalhadores não compartilham preferências e não assumem que, o que é aprovado pelo C.A representa também, o interesse de todos trabalhadores, uma vez que, com consultas efectuadas aos membros do sindicato, através do SIMPOCAF, que cuida dos interesses dos trabalhadores, há indícios de insatisfação, mas nunca receberam uma reclamação formal.
- Os benefícios sociais aprovados, não são particularizados, mas sim, generalizados para todos trabalhadores do CFM e não existindo lugar para adopção de uma linha de acção individualista. Esse facto contribui para a redução da incerteza de que os dirigentes poderão prejudicar ou ganhar espaço para obter vantagens diferentes nesses subsídios ou adoptar uma linha de acção que conduza ao oportunismo.

O CFM minimiza os custos financeiros na área social, optando em efectuar investimentos na área de infra-estruturas, oferecendo, menos benefícios sociais aos trabalhadores.

Existem custos de tempo que a Empresa incorre no processo de atribuição dos benefícios sociais aprovados emanados em instituições, isto porque, ainda não se aperfeiçoou a disponibilização em tempo útil desses benefícios sociais (subsídio de assistência funerária e reembolso de assistência médica).

Com aprovação da O.S. A nº 08 de 20 de Julho de 2009, os beneficiários da assistência médica e funerária reduziram. Eliminou-se outros beneficiários como o cônjuge, descendentes menores incluindo os enteados e outros dependentes do trabalhador no

activo como aposentado, constantes da O.S. A/08 de 02/03/1990, minimizando dessa forma dispêndios em dinheiro.

Resultado que se verificou através das reclamações apresentadas pelos entrevistados devido à retirada da extensão do direito a urna para a esposa e filhos menores, definido na OS O.S. A/08 de 02/03/1990, privilegiando actualmente apenas ao trabalhador¹⁴ (restringindo dessa forma o direito à assistência a familiares).

Os gestores fizeram a previsão anual dos custos financeiros, bem como, o impacto social que a atribuição do subsídio funeral poderia trazer para a Empresa em detrimento do valor da urna por escalão.

Ao aprovar um conjunto de regras em Ordens de Serviço no CFM, se tem a garantia de que não haverá outros beneficiários e muito menos, outros benefícios fora do estipulado, reduzindo dessa forma incertezas no que concerne ao comportamento daqueles que poderiam em nome destes subsídios obterem outras vantagens (o exemplo dos membros do C.A que tinham privilégios adicionais e não instituídos em O.S, antes da O.S. A nº 08 de 20 de Julho de 2009, em caso de morte de um dos membros ou de familiar directo).

Mesmo com a aprovação da nova estrutura orgânica (vide anexo 2) para tornar a empresa funcional, não houve reforma dos procedimentos administrativos e não houve descentralização na tomada de decisão.

A ausência de reforma nos procedimentos impera ao dinamismo e flexibilidade necessária nas organizações.

No CFM não há abertura para que o trabalhador se concentre nos problemas, que devem ser resolvidos e apresentar inovações na prestação de serviços de qualidade: primeiro ao trabalhador e no fim para os terceiros.

No que se refere à qualidade de serviços sociais prestados são de baixa qualidade, isto é, não são os melhores, por não satisfazerem aos trabalhadores, mesmo com o sistema integrado PHCenterPrise-africa existente, ainda verifica-se demora. Não há

¹⁴ O.S A nº 08 de 20/07/2009 do ano 2009.

decomposição das actividades em partes operativas para permitir que casos de assistência funerária possam ser tratados e respondidos em tempo útil (dois dias).

Foi escolhido pelos membros do C.A a uniformização e disponibilização do valor em 5 salários mínimos a atribuir para os familiares do trabalhador falecido, através de preenchimento de determinados requisitos e que em tempo útil (capaz de se realizar as despesas de funeral) receberiam o subsídio.

Para melhor execução do exposto, deveria haver contribuição em ideias de inovação, para que se repense em novas formas de tramitação deste expediente, devido ao tempo que leva para a emissão do cheque, chegando a atingir 21 dias, e não servindo à utilidade e finalidade a que se destinava, devido a inflexibilidade, rigidez e complexidade da estrutura e procedimentos, referindo-se em como o expediente deveria ser tramitado.

Segundo as contribuições dos entrevistados (trabalhadores no activo, dos CFM) e a análise feita aos dados recolhidos, depois da provação da O.S. de 1993, o que tem vindo a acontecer é a rectificação, tentativa de melhoramento e ajustamento dos benefícios sociais, face à realidade contextual da Empresa, sobretudo a financeira, mas sem nenhuma inovação significativa.

No CFM não existe equipa de investigação que produza relatórios ou informação, resultantes de pesquisas/estudos referente à satisfação ou não dos trabalhadores face aos benefícios sociais definidos pelo topo (administração do CFM). Falta também uma equipa que investigue a boa implementação dos propósitos da organização e que incuta maior dinamismo aos trabalhadores.

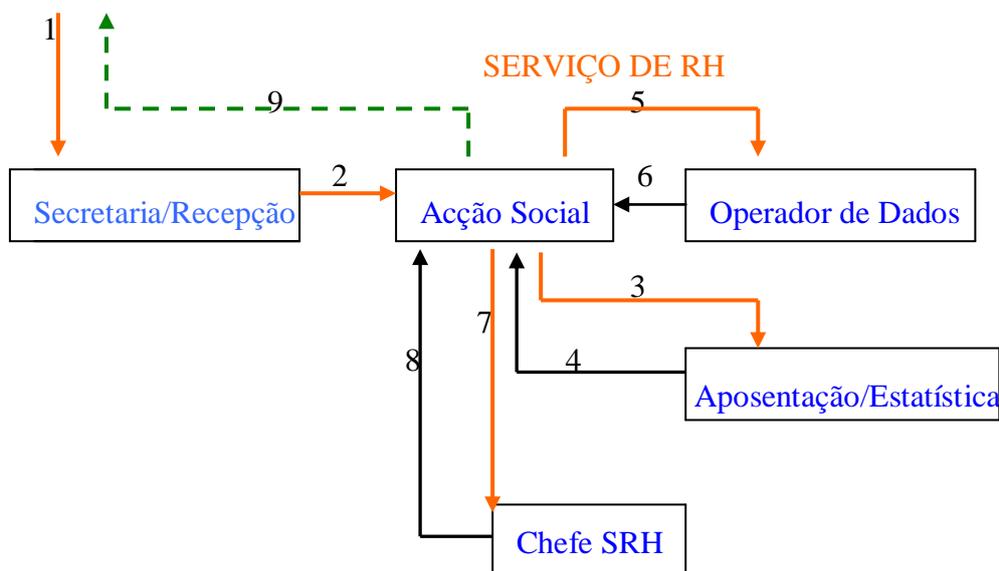
Procurar formas de se atribuir este subsídio em 48 horas, como tempo máximo, implica a revisão das actuais formas de organização estrutural, com a inflexibilidade verificada, devido a rigidez da estrutura concluiu-se que contribui para que o tempo de tramitação do mesmo seja maior.

Deve-se introduzir inovações que torne a tramitação desse expediente mais operacional e flexível, para garantir que todos se beneficiem em tempo máximo proposto, após submeter o pedido e consiga-se realizar o funeral. Seria o caso de eliminar-se certos locais menos relevantes que o expediente passa ou a criação de um fundo de assistência

funerária gerido pelo SRH, onde seria o primeiro e único local por onde o requerente contacte e à posterior regularizar-se-á internamente.

3.4. Proposta do Curso de Expediente de Assistência Funerária

PÚBLICO



Quanto ao processo de tomada de decisão, a informação que serviu de base foi imperfeita por não ter-se investigado as vantagens e desvantagens da preferência de um em detrimento do outro. A ausência de equipas dedicadas à investigação e que produzam relatórios, mesmo para casos dos benefícios que correspondam aos interesses dos trabalhadores, contribui para que o C.A se concentre apenas, em constantes alterações dos benefícios atribuídos aos trabalhadores, desde 1990.

Na tomada de decisões vinculativas no CFM existe racionalidade substantiva, uma vez essas decisões institucionalizadas são objectivas e visam alcançar determinado fim (bem estar dos trabalhadores), usando recursos internos (financeiros e humanos).

O Conselho de Administração deveria incutir esforços e investimentos na capacitação e manuseamento das novas tecnologias e em nova gerência¹⁵ social, que permitam facilmente conhecer os contextos de gestão global da Empresa pública, identificando

¹⁵ Considerando gestão como processo de planejar, organizar, liderar e controlar o trabalho dos membros da organização, e de usar os recursos disponíveis para alcançar os objectivos estabelecidos; e sendo uma actividade dinâmica que consiste em tomar decisões sobre objectivos e recursos.

diferenças com outras empresas públicas e privadas, indicando as especificidades, interacções e necessidades de melhoria na prestação do serviço social.

A gestão social, sob esses aspectos, pode ser um caminho promissor para a melhoria efectivamente dos programas sociais, como forma de acelerar as novas tecnologias, através do PHC.

A finalidade última do processo de gestão empresarial é garantir a realização de objectivos por meio de utilização de recursos. (MAXIMIANO, 2000, p. 25). “A gestão é considerada a função mais importante de uma organização possuindo vários componentes: a) Planeamento – consiste em examinar o futuro e traçar um plano de acção a médio e longo prazo; b) Organização – consiste em montar uma estrutura humana e material para realizar o empreendimento; c) Comando – consiste em manter o pessoal em actividade em toda a empresa; d) Coordenação – consiste em reunir, unificar e harmonizar toda a actividade e esforço; e) Controle – consiste em cuidar para que tudo se realize de acordo com os planos e as ordens”. (IDEM, p. 56).

Existe hoje, um recuo dos modelos burocrático-formais tradicionais a nível mundial. E deve-se passar para uma administração à gerência verificadas através da abertura dos casos em que se efectua o pagamento do subsídio de assistência funerária em dois dias, materializando o disposto no nº 2 do artigo 18 da O.S. nº 08 de 20/07/2009, na qual refere que a D.R.H. e os S.R.H. ou de Providência Social em coordenação com a Direcção de Administração e Finanças ou Serviço de Finanças, deverão agilizar o processo de modo a que o valor de comparticipação da Empresa previsto no artigo 16 seja disponibilizado em tempo útil, face ao fim urgente a que se destina.

O sector social deve ingressar na nova era e montar estruturas organizativas não convencionais. A gestão social deve ser capaz de romper com os conceitos tradicionais de gestão; deve conduzir as pessoas para a busca da emancipação e auto realização com alcance da satisfação social e concretização das potencialidades dos trabalhadores ferro portuários.

Para o Serviço Social o desafio é desenvolver uma gestão social sem entretanto esquecer ou renegar os elementos da eficácia organizacional.

Tendo em conta o exposto no número 1 da definição de BUENO de responsabilidade social, não se verifica no CFM. Segundo 85% dos entrevistados afirmaram que nunca houve consulta por parte dos trabalhadores, para qualquer decisão que se tomou e não existe meios e nem lugar para expor qualquer reclamação.

O CFM-SUL tem empreendido várias modificações, desde o *downsizing*, por ser uma Empresa sem lucros, que teve início em 2002 até 2006, incluindo a mudança da estrutura orgânica da Empresa, procurando reduzir custos financeiros e maximizar os lucros, chegando a obter actualmente 600 milhões de meticais em lucros anuais.

Uma vez tratar-se de uma empresa pública, todo o trabalhador tem direito a certa comparticipação do lucro anual obtido, o que não acontece. E o que o trabalhador produz não corresponde ao seu ganho mensal.

A responsabilidade social interna privilegia a comparticipação da empresa na gestão de RH, promovendo igualdade em termos de remuneração e de perspectiva de desenvolvimento de carreira. No CFM-Sul existem muitos casos de trabalhadores com mais de 15 anos na mesma categoria, sem ascensão a nenhuma categoria imediatamente superior e verifica-se casos em que novos admitidos ascendem de categoria com rapidez, isto devido ao sistema de gestão de recursos humanos ineficiente e sem planos concretos de progressão de carreira. Segundo vários entrevistados.

Quanto à segurança e saúde no trabalho, e acompanhamento aos trabalhadores portadores do vírus da SIDA não é notório. Não existe programas específicos para portadores do HIV/SIDA, para além da promoção constante para aderência pelos trabalhadores aos programas de testagem voluntária e gratuita, segundo dados recolhidos.

A criação das melhores condições trabalho, significa trabalhar num ambiente com ergonomia e não estar exposto ou vulnerável a acidentes constantes de trabalho, melhoria das condições actuais de trabalho, disponibilidade de novos equipamentos de protecção e segurança no trabalho, disponibilizar novos equipamentos de protecção e segurança no trabalho e desenvolver programas contra fadigas.

Se as instituições são regras formais que regulam a interacção, que reduzem as incertezas, então elas influenciam e criam padrões de comportamentos que devem ser

seguidos. Nessa lógica a responsabilidade social só pode ser efectiva quando for definida em instituição, considerando o desenvolvimento social, respeito ao ser humano, remuneração justa e participação no processo de tomada de decisões. Dessa forma, deve garantir a existência de perspectiva de carreira, segurança no posto de trabalho, programas para portadores de HIV/SIDA e igualdade de remuneração.

Neste âmbito a efectivação da responsabilidade social conduzirá ao desenvolvimento social da vida dos trabalhadores e estará garantida em instituição, o seu cumprimento para todos os trabalhadores sem nenhuma discriminação.

A ausência de responsabilidade social efectiva significa que as instituições existentes não garantem o desenvolvimento social da vida dos trabalhadores.

Dessa forma a hipótese 1^a, segundo a qual, a responsabilidade social prestada aos trabalhadores do CFM corresponde às suas reais necessidades é falsa porque os indicadores da responsabilidade social não existem no CFM.

Se a reforma institucional significa mudar o conjunto de regras formais e informais e estrutural, significa a mudança da ordem hierárquica e ajustá-la às necessidades do momento, dessa forma a flexibilidade na prestação de serviços significa eliminar os obstáculos e reduzir a hierarquia e autoridade, autonomia dos trabalhadores, poder de decisão.

Dessa forma a hipótese 2^a segundo a qual, a reforma institucional e estrutural contribuiu para flexibilização na prestação dos serviços aos trabalhadores é falsa porque segundo as constatações apresentadas o curso normal de um expediente como assistência funerária leva 21 dias.

CAPÍTULO IV

CONCLUSÃO, RECOMENDAÇÕES E BIBLIOGRAFIA

4.1. CONCLUSÃO

Do exposto concluiu-se que as instituições são o cerne do desenvolvimento do CFM-Sul.

As instituições são responsáveis por garantir a democracia, a segurança da população, o desenvolvimento das empresas, do crescimento económico e da eficiência ou não de um país ou organização.

É através das instituições que a população no geral e os trabalhadores do CFM, no particular se fazem representar e com elas se asseguram os princípios constitucionais que delineiam todos os benefícios sociais inerentes ao processo organizacional e produtivo da Empresa. A mudança estrutural não é suficiente para garantir a efectivação da flexibilidade e nem do comprometimento da inclusão de todos trabalhadores nos processos de tomada de decisão referentes à responsabilidade social. Deve-se incluir também, a mudança comportamental, a responsabilização e solidarização com os trabalhadores.

Existe inobservância de um dos pressupostos importantes na escolha das opções inerentes às reais necessidades dos trabalhadores, que é o estudo ou pesquisa do que pode constituir necessidade importante para os trabalhadores, o que não se verifica, inviabilizando dessa forma o processo de escolha em função das necessidades.

A perspectiva institucionalista da escolha racional contribui portanto, de maneira decisiva, para superar o dilema convencional da economia entre crescimento e equidade, porque uma empresa que concentra as oportunidades de geração de renda e os activos dificilmente consegue transmitir a seus cidadãos a confiança necessária a que se formem as estruturas de cooperação capazes de valorizar de maneira generalizada as actividades produtivas e os benefícios sociais mais globalizantes, isto é, que constituam prioridade para todos ou para maioria.

Enquanto não valorizar-se o trabalhador do escalão mais baixo e flexibilizar-se realmente os procedimentos, a insatisfação reinará e o desenvolvimento da Empresa não se fará sentir aos seus colaboradores, que contribuem significativamente ao crescimento e aumento da produtividade, mesmo com resultados financeiros positivos.

O estudo sobre instituições e responsabilidade social podem demonstrar avanços e que são o cerne da transformação social e, dessa forma, desde que bem aproveitado, poderão transformar-se em factor propulsor dos processos de criação e consolidação de instituições justas e eficientes sob o ponto de vista da maioria dos trabalhadores ferro portuários.

Reforça-se, assim, a importância das instituições e de todas as relações sociais envolvidas na criação e consolidação das mesmas, por serem capazes de padronizar comportamentos dos indivíduos e materializando as aspirações dos trabalhadores dos Portos e Caminhos de Ferro de Moçambique.

Contudo, a fraca capacidade de estimular o desenvolvimento no CFM, sobretudo na Sede e no CFM-Sul, deve-se ao facto do ambiente de poder e social existente, em que a cooperação humana inibe à inovação, apoiando-se em vínculos hierárquicos localizados e bloqueando a ampliação do círculo de relações sociais em que se movem as pessoas, daí que, o desenvolvimento social não reside em condições naturais, mas nas instituições.

4.2. RECOMENDAÇÕES

Como forma de contribuir no maior dinamismo e flexibilidade na prestação de serviços sociais no CFM, E.P:

- O Conselho de Administração do CFM, E.P deve contrapor-se ao paradigma burocrático e autocrático, e ao mesmo tempo ter clara percepção do contexto económico e social e consciência da dimensão social das suas acções, uma vez que, presta também serviços de atendimento ao público no que concerne a transporte de passageiros e mercadoria.
- O C.A deve na sua prática conciliar a necessidade de racionalidade científica que supõe actos decisórios, ordenados em momentos decisivos e baseados em conhecimentos científicos e técnicos, com a finalidade da emancipação humana ou seja, equacionar competência teórica, competência técnica e competência política, expressa em instituições.
- Deve assumir uma gestão social impregnada de flexibilidade e envolvimento na comunicação entre os trabalhadores.
- Que sejam observadas as normas de funcionamento interno, disponibilizando num período máximo de 2 dias, o subsídio de assistência funerária, criando-se uma verba a depositar na Tesouraria do CFM, E.P e paga em numerário.
- Que sejam feitos estudos e consultas respeitante às reais necessidades de benefícios sociais dos trabalhadores do CFM, E.P.
- Que sejam cumprida e operacionalizada a responsabilidade social interna efectiva.

4.3. BIBLIOGRAFIA

1. BAERT, Patrick. *Algumas Limitações da Escolha Racional na Ciência Política e na Sociologia*. São Paulo: 1997
2. BUENO, Wilson da Costa. *Empresas “Meio Cidadãs”, a Aberração de um Conceito*. Extraído de:
www.comunicacaoempresarial.com.br/artigoresponsabilidadesocial/wilson/buenameiocidadania.htm, Agosto de 2003, acessado em 13/08/2010
3. CIRESP. *Estratégia Global da Reforma do Sector Público 2001-2011*. Maputo: Imprensa Nacional de Moçambique, 2001
4. COASE, Ronald H. *The nature of the firm “Económica”*. Volume 4. Chicago: Chicago University Press, 1937
5. CONCEIÇÃO, Octávio A. C. *Instituições, Crescimento e Mudança na Óptica Institucionalista*. Tese de Doutoramento em Economia. Porto Alegre: PPGE/UFRGS ago imeo. 2008
6. DAFT, Richard L.. *Administração de Empresas*. Rio de Janeiro: LTC, 1999
7. FLETA, Luís Solano. *Fundamentos das Relações Públicas*. Lisboa: Editorial Sínteses, 1995
8. FROES, César; MELO NETO, Francisco Paulo de. *Gestão da Responsabilidade Social Corporativa: Da filantropia tradicional à filantropia de alto rendimento e ao empreendedorismo social*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001
9. GARCIA, F.; GOLDBAUM, s; VASCONCELOS, L.; REBELO, A. *Instituições e Crescimento: A Hipótese de Capital Efectivo*. São Paulo: S. ed, 1999
10. GIRISHSNKAR, Navin. *Evaluating Public Reform* In: WORLD BANK. *Guidelines for Assessing Country Level Impact of Structural Reform and Capacity Building in the Public Sector*. OED, 2002
11. HALL, Peter A.; TAYLOR, Rosemary C. R.. *As Três Versões do Neo-Institucionalismo*. Harvard: Harvard University Press, 1973
12. HODGSON, Geoffrey M. *The approach of Institutional Economics*. Journal of Economic Literature. V. 36. England: 1998

13. HUDSON, Mike. *Administrando Organizações do Terceiro Setor: O Desafio de Administrar sem Receita*. São Paulo: Makron Books, 1999
14. KETLL, Donal F. *Reforma do Estado e Administração Pública Geral*. São Paulo: 2002
15. KLIKSBURG, Bernardo. *Gerência Social: Dilemas Gerenciais e Experiência Inovadoras*. In: *Pobreza: uma Questão Inadiável: Novas Respostas a Nível Mundial*. Brasília: ENAP, 1994
16. MACHADO, Luis Alberto. *As Mil e Uma Culpas do Neoliberalismo*. Revista de Economista. Tradução de Fábio Waltenberg. São Paulo: FAAP, Volume 3, Julho de 2007. pp. 95-110
17. MARCH, J. G. & OLSEN, J. P. *O Novo Institucionalismo: Factores Organizacionais da Vida Política*. Madrid: Zona Aberta, 1993. 63-64, p. 1-43
18. MAXIMIANO, Antonino C. A. *A Teoria Geral da Administração: da Escola Científica à Competitividade na Economia Globalizada*. 2ª edição. São Paulo: Atlas, 2000
19. NORTH, Douglass e THOMAS, Robert P. *The Rise of the Western World – A New Economic History*. Cambridge: Cambridge University Press, 1973
20. NORTH, Douglass Cecil. *Instituições, Mudanças Institucionais e Desempenho Económico*. Rio de Janeiro: Instituto Liberal, 1990
21. NORTH, Douglass Cecil. *Economic Performance Through Time*. *Palestra Realizada por Ocasião do Recebimento do Prémio Nobel da Paz, em 9 de Dezembro de 1993*. Disponível em inglês em <http://nobelprize.org/economics/laureates/1993/north-lecture.html>
22. NORTH, Douglass Cecil. *Custos de Transacção, Instituições e Desempenho Económico*. Rio de Janeiro: Instituto Liberal, 1994
23. SERVA, Maurício. *A Racionalidade Substantiva Demonstrada na Prática*. Revista de Administração de Empresas. São Paulo: v. 37, n. 2, p. 18-30, abr./jun.. 1997
24. SROUR, Robert Henry. *Poder, Cultura e Ética nas Organizações*. Rio de Janeiro: Campus, 1998
25. THOMPSON, Andrés, *Do Compromisso à Eficiência? Os Caminhos do Terceiro Setor na América Latina*. In: IOSCHPE Evelyn. *Terceiro Setor: Desenvolvimento Social Sustentado*. São Paulo: Paz e Terra, 1997

26. TOYOSHIMA, Sílvia. *As Instituições e Desenvolvimento Económico: Uma Análise Crítica das Ideias de Douglas North*. São Paulo: IPE-USP, Estudos Económicos, 1999
27. VEBLEN, Thorstein. *A Teoria da Classe Ociosa: Um Estudo Económico das Instituições*. Apresentação da Maria Hermínia Tavares de Almeida. São Paulo: Abril Cultural, 1983
28. XITIMELA. *Desafiando o Futuro*. Publicação Semestral nº 6. Maputo: CFM, Gabinete de Comunicação e Imagem, pp.1-88. Janeiro de 1999
29. XITIMELA. *Ano da Transformação do CFM*. Publicação nº 8. Maputo: CFM, Gabinete de Comunicação e Imagem, pp.1-98. Janeiro de 2000
30. XITIMELA. *Linha de Sena: CFM-Estrutura e Estratégias para o Futuro*. Publicação Semestral nº 12. Maputo: CFM, Gabinete de Comunicação e Imagem, pp.1-80. Setembro de 2002
31. XITIMELA. *30 Anos de Desempenho Ferro-Portuário. para o Futuro*. Publicação Semestral nº 16. Maputo: CFM, Gabinete de Comunicação e Imagem, pp.1-80. Outubro de 2005
32. XITIMELA. *CFM Aposta na Modernização e na Qualificação*. Publicação Semestral nº 18. Maputo: CFM, Gabinete de Comunicação e Imagem, pp.1-80. Agosto de 2007
33. WILLIAMSON, Oliver Eduard. *As Instituições Económicas do Capitalismo*. São Paulo: Cultural, 1975
34. WILLIAMSON, Oliver Eduard. *Transaction Cost Economics and Organization Theory*. New York: Press, 1994

4.3.1. Documentos Legislativos

1. MOÇAMBIQUE. Decreto nº 6/89 de 11 de Maio de 1989. Cria a Empresa Nacional do Portos e Caminhos de Ferro, E.E. Imprensa Nacional, Maputo, I SÉRIE
2. MOÇAMBIQUE. Decreto nº 40/94 de 13 de Setembro de 1994. Transforma a Empresa Nacional de Portos e Caminhos de Ferro de Moçambique, E.E em empresa pública, passando a ser designada por Portos e Caminhos de Ferro de Moçambique, E.P ou abreviamente CFM. Boletim da República, Imprensa Nacional, Maputo. I SERIE

3. MOÇAMBIQUE. Decreto nº 30/2001 de 15 de Outubro de 2001. Aprova as Normas de Funcionamento dos Serviços de Administração Pública. Boletim da República, Imprensa Nacional, Maputo, I SÉRIE nº 41
4. C.F.M. O.S. A/08 de 02 de Março de 1990. Aprova Funerais dos Trabalhadores dos Caminhos de Ferro de Moçambique e seus Familiares. C.F.M
5. C.F.M. O.S. A/03 de 26 de Janeiro de 1993. Regulamento para Assistência Médica e Medicamentosa aos trabalhadores e suas famílias. C.F.M
6. C.F.M. O.S. A/01 de 17 de Fevereiro de 1997. Aprova a Assistência Médica no Estrangeiro. C.F.M
7. C.F.M. Directiva da 05/DRH. Atribui Valores de Urna de Acordo com os Escalões dos Trabalhadores. C.F.M
8. C.F.M. O.S. A nº 14 de 24 de Dezembro de 2009. Declara os rendimentos parciais do ano corrente. CFM, C.A
9. C.F.M. O.S. A nº 08 de 20 de Julho de 2009. Aprova Assistência Médica Medicamentosa e Funerária aos Trabalhadores e seus Familiares.
10. C.F.M. O.S. A Nº 9 de 20 de Julho de 2009. Publicação da Nova Estrutura Orgânica e Funcional do CFM e Extinção das Unidades que não constam da Estrutura Aprovada.
11. C.F.M. ESTATUTO dos CFM, aprovado pelo DECRETO nº 40/94 de 1 de Janeiro de 1995.

4.3.2. Sites Consultados

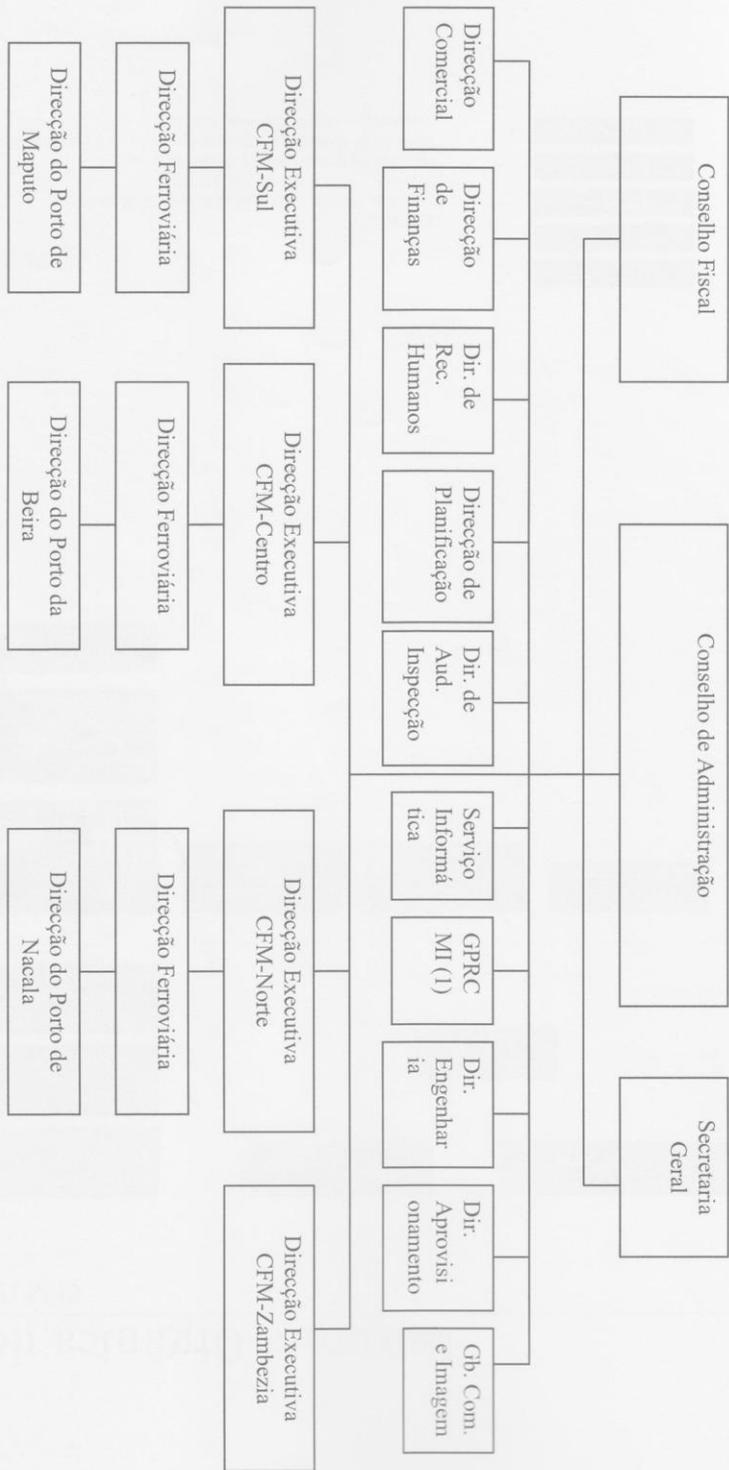
1. www.renascebrasil.com.br/f_criador2.htm
2. www.knoow.net/cienceconempr/gestao/primidemaslow.htm
3. www.phc.co.mz./Portal/programas_ewview.aspx?codigo=afrvantagens

ANEXOS

Índice dos Anexos

1. Estrutura Orgânica antes da Reestruturação do CFM
2. Estrutura Orgânica depois da Reestruturação do CFM
3. Estrutura Orgânica do CFM-Sul
4. Estatuto do CFM
5. Guião de entrevista para os trabalhadores do CFM
6. Guião de entrevista para os familiares do trabalhador (falecido) do CFM

Estrutura Orgânica Antes da Reestruturação¹

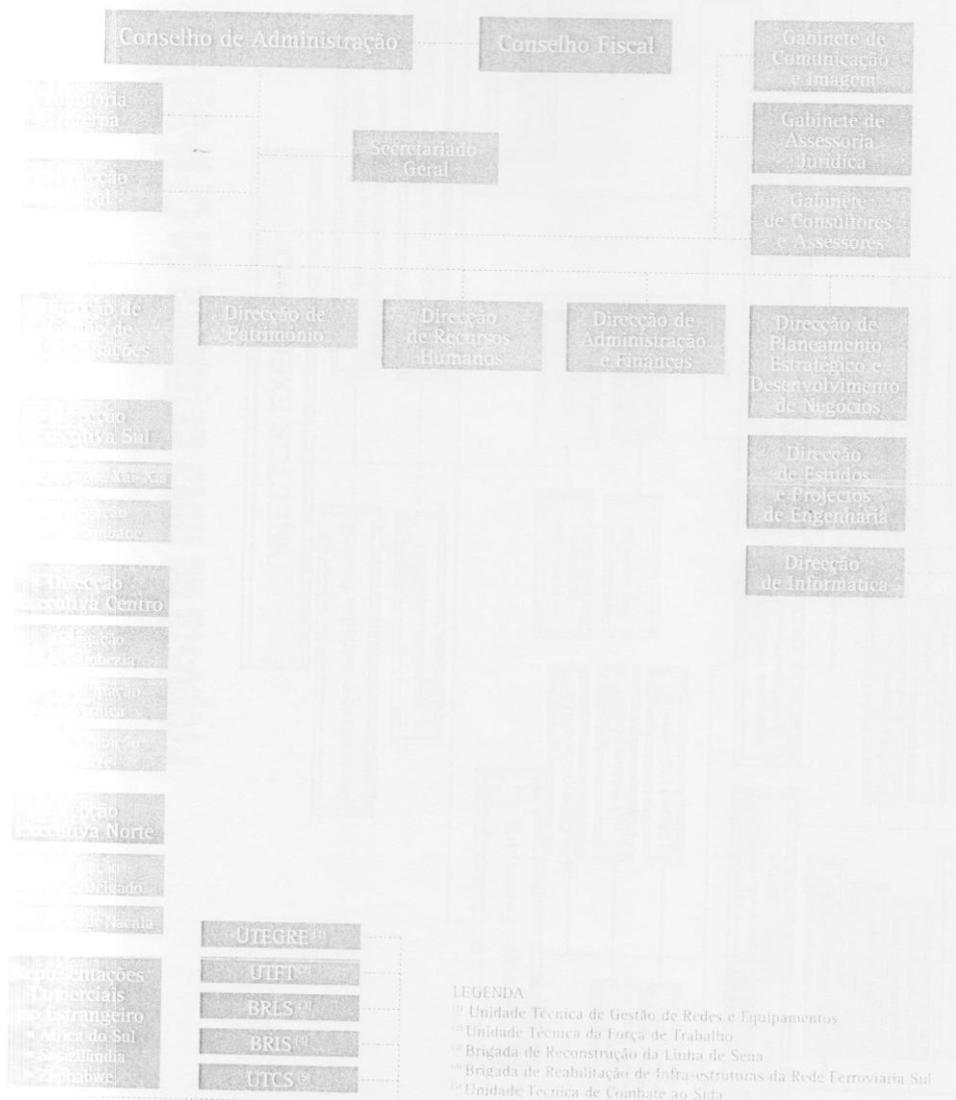


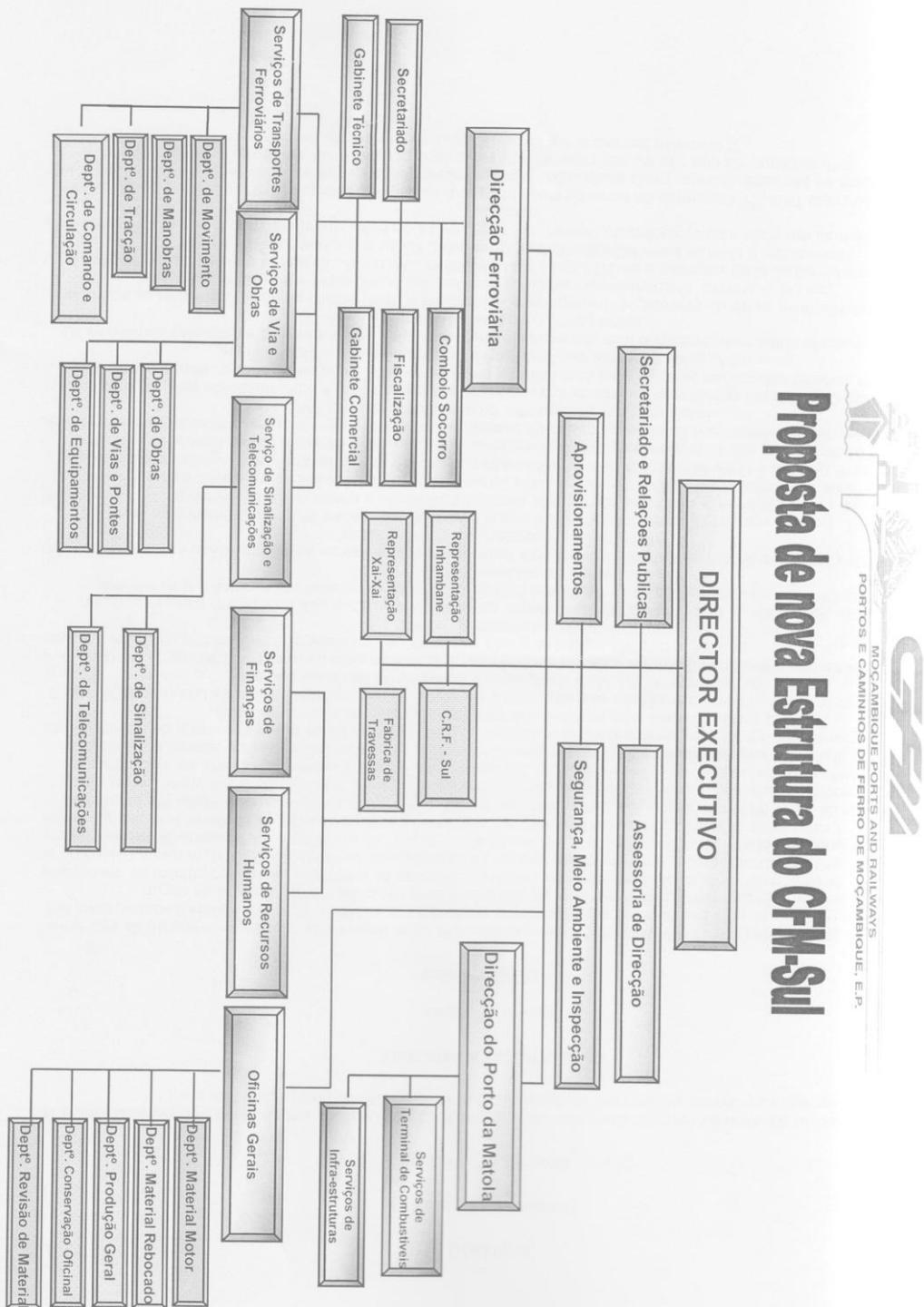
(1) Gabinete de Projecto de Revitalização do Corredor de Maputo e Investimentos

¹ XITIMELA, 1999

Estrutura Orgânica do CFM

CFM Organisation





A Reforma Institucional no Âmbito da Responsabilidade Social: o Caso dos Portos e Caminhos de Ferro de Moçambique, E.P. (2000-2009)

SUMÁRIO

Conselho de Ministros:

Decreto n.º 40/94:

Transforma Empresa Nacional de Portos e Caminhos de Ferro de Moçambique, E.E., em empresa pública, passando a ser designada por Portos e Caminhos de Ferro de Moçambique, E.P. ou abreviadamente por CFM.

CONSELHO DE MINISTROS

Decreto n.º 40/94

De 13 de Setembro

Os Portos e Caminhos de Ferro de Moçambique desempenham um papel importante no desenvolvimento da economia nacional e da região; são uma componente significativa na angariação de receitas, quer em moeda nacional, quer em divisas, tanto no transporte ferroviário de pessoas e bens como no manuseamento de carga.

O sistema ferro-portuário nacional como conjunto de infra-estruturas de prestação de serviço público de transporte de pessoas e bens, constitui também um importante veículo na consolidação da unidade nacional, já que a sua acção se estende por grande parte do território nacional, facilitando a circulação dos cidadãos e o transporte de mercadorias.

Para levar a cabo estes objectivos, torna-se necessário proceder-se à reestruturação da Empresa Nacional de Portos e Caminhos de Ferro de Moçambique, E.E., no quadro da Lei n.º 17/91, de 3 de Agosto, conferindo-lhe a natureza jurídica apropriada para sua melhor capacitação administrativa e de gestão, condição para enfrentar um mercado altamente competitivo e ajustar-se às exigências dos utilizadores dos portos e caminhos de ferro de moçambicanos.

Para o efeito, a nova empresa abrirá espaços para intervenção de operadores do sector público e privado de reconhecida competência e idoneidade que possam assegurar a prestação de serviço que viabilizem o desenvolvimento do sector, do país e da região e promover a integração económica regional.

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

Art. 1. A Empresa Nacional de Portos e Caminhos de Ferro, E.E., criada pelo Decreto n.º 6/89, de 11 de Maio, é transformada em empresa pública, passando a ser designada por Portos e Caminhos de Ferro de Moçambique, E.P.; ou abreviadamente por CFM.

Art. 2. São aprovados os Estatutos dos CFM em anexo ao presente decreto e que dele fazem parte integrante.

Art. 3. Os CFM são uma pessoa colectiva de direito público, dotado de personalidade jurídica e com autonomia administrativa, financeira e patrimonial.

Art. 4. Os CFM são uma empresa de âmbito nacional com sede em Maputo e exerce a sua actividade na subordinação do Ministério dos Transportes e Comunicações.

Art. 5 - 1. Os CFM sucedem automática e globalmente à Empresa Nacional de Portos e Caminhos de Ferro de Moçambique, E.E. e continua a personalidade jurídica desta, conservando a universalidade dos bens patrimoniais e assumindo todos os direitos e obrigações devidos e actos ou contratos celebrados até ao momento da transformação.

2. O presente decreto é título bastante para a comprovação do previsto no número anterior todos os efeitos legais incluindo os de registo, devendo quaisquer actos necessários à regularização da situação ser isentos de quaisquer impostos, taxas ou emolumentos e executados mediante averbamento com base em simples comunicação subscrita por dois membros do Conselho de Administração dos CFM.

Art. 6 - 1. Os CFM têm por objectivo o transporte ferroviário de pessoas e carga e a prestação de serviços portuários.

2. Os CFM poderão subscrever participações financeiras e também constituir empresas mistas, desde que tal seja autorizado pelos Ministros dos Transportes e Comunicações e das Finanças.

3. Os CFM poderão ainda exercer actividades comerciais e financeiras bem como abrir representações comerciais no estrangeiro, nos termos estatutários.

4. Os CFM poderão fazer parte de associações ou organismos nacionais e internacionais relacionados com as actividades por ele exercidas, mediante autorização do Ministro dos Transportes e Comunicações.

Art. 7. O capital estuário da empresa é de 1.242.981.024.147,00Mt (Um trilhão, duzentos e quarenta e dois biliões, Novecentos e Oitenta e um Milhões, Vinte e Quatro Mil, Cento e Quarenta e Sete Meticais)

Art. 8. Mantêm-se em vigor as disposições do Decreto n.º 6/89, de 11 de Maio, que não sejam contrárias ao presente decreto.

Art. 9. A empresa Portos e Caminhos de Ferro de Moçambique, E.P., rege-se pela Lei 17/91, de 3 de Agosto, pelos estatutos anexos ao presente decreto, pelas disposições legais e regulamentares que especialmente lhe forem aplicáveis e finalmente, no que não estiver especialmente regulado pelas normas de direito privado.

O presente decreto entra em vigor em 1 de Janeiro de 1995.

A Reforma Institucional no Âmbito da Responsabilidade Social: o Caso dos Portos e Caminhos de Ferro de Moçambique, E.P. (2000-2009)

Aprovado pelo Conselho de Ministros.
Publique-se

O Primeiro-Ministro, *Mários Fernandes da Graça Machungo*.

Estatuto da Empresa Portos e Caminhos de Ferro de Moçambique, E.P.

CAPÍTULO I

Natureza, sede e objectivo

Artigo 1

Natureza

1. A empresa Portos e Caminhos de Ferro de Moçambique, E.P., abreviadamente designada por CFM, é uma pessoa colectiva de direito público, dotada de personalidade jurídica e com autonomia administrativa, financeira e patrimonial, exercido a sua actividade na subordinação do Ministério dos Transportes e Comunicações.
2. A capacidade jurídica dos CFM compreende todos os direitos e obrigações, necessários à prossecução do seu objectivo.
3. Os CFM regem-se pela Lei n.º 17/91, de 3 de Agosto, pelos presentes estatutos, pelas disposições legais e regulamentares que especialmente lhe forem aplicável e finalmente, no que não estiver especialmente regulado, pelas normas de direito privado.
4. A defesa do interesse público que orientará toda a actividade da empresa, será assegurada pelo Governo, através do Ministério dos Transportes e Comunicações, salvo nos casos em que estiver expressamente definido de outro modo na lei ou nos presentes estatutos.

ARTIGO 2

Sede

1. Os CFM têm a sua sede na cidade de Maputo, exercem a sua actividade em todo o território nacional e poderão abrir delegações em outros pontos do país desde que assim seja deliberado pelo Conselho de Administração.
2. Os CFM poderão estabelecer representações comerciais no estrangeiro, desde que assim seja deliberado pelo Conselho de Administração.

ARTIGO 3

Sede

1. Os CFM têm por objectivo o transporte ferroviário de pessoas e carga e a prestação de serviços portuários.
2. Os CFM poderão subscrever participações financeiras para constituição de empresas mistas, desde que tal seja autorizado pelos Ministros dos Transportes e Comunicações e das Finanças.
3. Os CFM poderão ainda exercer actividades industriais, comerciais e financeiras bem como abrir representações comerciais no estrangeiro, nos termos estatutários.
4. Os CFM poderão fazer parte de associações ou organismos nacionais e internacionais relacionados com as actividades por ele exercidas, mediante autorização do Ministério dos Transportes e Comunicações.

CAPÍTULO II

Órgãos de gestão e seu funcionamento

ARTIGO 4

Órgão

A Reforma Institucional no Âmbito da Responsabilidade Social: o Caso dos Portos e Caminhos de Ferro de Moçambique, E.P. (2000-2009)

São órgãos dos CFM:

1. O Conselho de Administração;
2. O Conselho Fiscal.

SECÇÃO I
Conselho de Administração
ARTIGO 5

Composição

1. O Conselho de Administração dos CFM é constituído por sete membros, sendo um deles o presidente.
2. Cabe ao Conselho de Ministros, por decreto, nomear e exonerar o Presidente do Conselho de Administração, cabendo ao Ministro dos Transportes e Comunicações nomear e exonerar os restantes administradores.
3. Um dos membros do Conselho de Administração é proposto pelo Ministro das Finanças e representará o Ministério das Finanças; outro membro do Conselho de Administração é um representante dos trabalhadores.
4. O Presidente do Conselho de Administração proporá ao Ministro dos Transportes e Comunicações a nomeação dos restantes quatro membros.
5. O mandato dos membros do Conselho de Administração tem a duração de três anos e poderá ser renovado por iguais períodos.
6. A nomeação dos membros do Conselho de Administração obedecerá a critérios de reconhecida capacidade técnica e profissional.

ARTIGO 6

Tomada de posse

1. O Presidente do Conselho de Administração toma posse perante o primeiro-ministro e os restantes membros perante o Ministro dos Transportes e Comunicação.
2. Findo o mandato, os membros dos órgãos dos CFM continuam em exercício até a tomada de posse dos membros designados em sua substituição.

ARTIGO 7

Competências

O Conselho de Administração dos CFM estará dotado de todos os poderes necessários para assegurar a gestão e o desenvolvimento da empresa, designadamente:

1. Aprovar as políticas de gestão da empresa;
2. Apreciar e votar os planos de actividades e financeiros plurianuais;
3. Apreciar e votar até ao dia 15 de Outubro de cada ano o plano anual de actividade relativamente ao ano seguinte e o respectivo orçamento;
4. Apreciar e votar, até ao dia 15 de Março de cada ano, o balanço e contas referentes ao exercício económico anterior;
5. Apreciar e votar a proposta de aplicação dos resultados do exercício económico anterior, que submeterá à aprovação superior;
6. Aprovar os documentos de prestação de contas;
7. Apreciar e votar a organização técnico-administrativa da empresa e as normas de funcionamento interno;
8. Apreciar e votar as normas relativas ao pessoal e respectivo estatuto;
9. Aprovar a aquisição e alienação de bens e de participações financeiras quando as mesmas não se encontrem previstas nos orçamentos anuais aprovados e dentro dos limites estabelecidos pela lei ou por estes estatutos;
10. Submeter à aprovação ou à autorização do Ministro dos Transportes e Comunicações e os documentos que, nos termos da lei ou destes estatutos o devam ser.
11. Representar a empresa em juízo ou fora dele, activa e passivamente;
12. Coordenar toda a actividade da empresa, dirigir superiormente os seus serviços e gerir tudo quanto se relacione com o objectivo da mesma;
13. Constituir mandatários, definindo-se rigorosamente os seus poderes;
14. Nomear e exonerar os Directores Executivos e seus adjuntos;
15. Deliberar sobre a abertura e o encerramento de representações comerciais no estrangeiro assim como nomear e exonerar os respectivos representantes;
16. Deliberar sobre a abertura ou encerramento de delegações em outros pontos do país;

A Reforma Institucional no Âmbito da Responsabilidade Social: o Caso dos Portos e Caminhos de Ferro de Moçambique, E.P. (2000-2009)

17. Nomear representantes da empresa para a administração das empresas mistas.

ARTIGO

Presidente

1. Compete em particular ao Presidente do Conselho de Administração ou a quem legalmente o substitua:
1. Representar a empresa;
 2. Coordenar a actividade do Conselho de Administração e dos Directores Executivos; convocar e dirigir as respectivas reuniões;
 3. Zelar pela correcta execução das deliberações do Conselho de Administração.
2. Nos seus impedimentos ou faltas o Presidente será substituído pelo membro do Conselho de Administração por si designado para o efeito.

ARTIGO 9

Membros

1. Os membros do Conselho de Administração, à excepção daqueles nomeados ao abrigo do n.º 3 do artigo 5 exercem o seu mandato a tempo inteiro e dever-lhe-ão ser atribuídas pelo Conselho de Administração, pelouros correspondentes a uma ou mais áreas de actividade da empresa.

A atribuição daqueles pelouros será efectuada mediante a delegação de poderes que o Conselho de Administração entenda convenientes, sem prejuízo do direito de evocação das competências delegadas.

1. Para efeitos do disposto no número anterior, apenas poderão ser delegados poderes constantes das alíneas j) e k) do artigo 7, e ainda da alínea i) do mesmo artigo para operações até ao montante fixado pelo Conselho de Administração.

2. As remunerações dos membros do Conselho de Administração que exercem a sua actividade a tempo inteiro serão fixadas pelo Ministro dos Transportes e Comunicações sob proposta do Presidente do Conselho de Administração; os restantes membros serão remunerados através de gratificação também fixada pelo Ministro dos Transportes e Comunicações ouvido o Ministro das Finanças.

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

ARTIGO 10

Incompatibilidade

1. São incompatíveis com o cargo de membro do Conselho de Administração, a prestação de serviços em empresas concorrentes, fornecedoras, clientes ou por qualquer vínculo ligadas aos CFM.
2. Ressalvadas as incompatibilidades definidas no número anterior, em casos devidamente justificados, pode ser autorizado pelo Ministro dos Transportes e Comunicações o exercício de outras funções, remuneradas ou não aos membros do Conselho de Administração.
3. Antes do início de funções, os membros do Conselho de Administração devem participar por escrito, ao Ministro dos Transportes e Comunicações e ao Ministro das Finanças, todas as participações ou interesses patrimoniais que detenham, directa ou indirectamente, em outras instituições.

ARTIGO 11

Funcionamento

1. O Conselho de Administração reúne ordinariamente uma vez por semana e extraordinariamente sempre que convocado pelo Presidente, por iniciativa sua, ou solicitação de dois dos restantes membros.
2. As reuniões do Conselho de Administração são convocadas por escrito e com a necessária antecedência e realizam-se na sede da empresa ou excepcionalmente em qualquer outro local que for decidido pelo Conselho, a convocatória conterá a agenda da reunião.
3. O Conselho de Administração não poderá funcionar sem a presença da maioria dos seus membros, incluindo o Presidente.
4. As deliberações do Conselho de Administração constarão sempre de acta e serão tomadas por maioria dos votos

A Reforma Institucional no Âmbito da Responsabilidade Social: o Caso dos Portos e Caminhos de Ferro de Moçambique, E.P. (2000-2009)

expressos, tendo o Presidente ou quem legalmente o substitua voto de qualidade.
3. O Presidente, ou quem legalmente o substitua, poderá suspender as deliberações que repute contrárias à lei, aos estatutos ou aos interesses do Estado, com a consequente suspensão da executividade da deliberação, até que sobre esta se pronuncie o Ministro dos Transportes e Comunicações; a confirmação do veto acarreta a ineficácia da deliberação.

ARTIGO 12

Formas de obrigar a empresa

1. Os CFM obrigam-se, dentro dos limites do mandato conferido pelo Conselho de Administração:
1. Pela assinatura de dois membros do Conselho de Administração;
2. Pela assinatura dos mandatários constituídos, no âmbito dos termos do correspondente mandato.
3. Em assuntos de mero expediente bastará a assinatura de um membro do Conselho de Administração ou dum Director Executivo.
3. O Conselho de Administração pode deliberar, nos termos legais, que certos documentos da empresa sejam assinados por processos mecânicos ou chancela.

ARTIGO 13

Directores executivos

1. Sempre que se mostre necessário o Conselho de Administração poderá nomear Directores Executivos, fixando-lhes rigorosamente o âmbito da sua actuação.
2. O Conselho de Administração poderá delegar aos directores Executivos as atribuições constantes das alíneas j) e k) do artigo 7, e ainda da alínea l) do mesmo artigo para operação até um montante determinado.
3. O Regulamento Interno definirá as restantes atribuições que competirão aos Directores Executivos.

SECÇÃO II

Conselho fiscal

ARTIGO 14

Composição e funcionamento

1. A fiscalização da actividade dos CFM compõe a um Conselho Fiscal composto por três membros.
2. Os membros do Conselho Fiscal são nomeados por um período de cinco anos renováveis, por despacho do Ministro das Finanças ouvido no Ministro dos Transportes e Comunicações, com a indicação do Presidente e o Vice-Presidente.
3. O Conselho Fiscal poderá fazer-se assistir, sob sua responsabilidade, por auditores externos contratados, correndo os respectivos custos por conta de empresa.
4. As funções dos membros do Conselho Fiscal são cumuláveis com o exercício de outras funções profissionais, sem prejuízo das incompatibilidades previstas na lei. São extensíveis aos membros do Conselho Fiscal as incompatibilidades definidas nestes estatutos para os membros do Conselho de Administração.
5. O Ministro dos transportes e Comunicações, sob proposta do Ministro das Finanças, fixará as gratificações a atribuir aos membros do Conselho Fiscal, que serão suportadas pela empresa.
6. O Presidente do Conselho Fiscal, por sua iniciativa ou a pedido do Presidente do Conselho de Administração, poderá assistir ou fazer-se representar por outro membro do Conselho Fiscal nas reuniões do Conselho de Administração.
7. As deliberações do Conselho Fiscal são tomadas por maioria de votos expressos, desde que esteja presente a maioria dos membros em exercício, incluindo o Presidente tendo este ou quem legalmente o substitua voto de qualidade.

Artigo 15

Competências

1. O Conselho Fiscal tem a competência estabelecida na lei e nestes estatutos.
2. Competirá especialmente ao Conselho Fiscal:
 1. Verificar se os actos dos órgãos da empresa são conforme a lei, estatutos aplicáveis;
 2. Acompanhar a execução dos planos de actividade e financeiros anuais e plurianuais;
 3. Examinar periodicamente a contabilidade da empresa e a execução dos orçamentos;
 4. Pronunciar-se sobre os critérios de avaliação dos bens, de amortização e reintegração, de constituição provisões e reservas e de determinação de resultados;
 5. Verificar o relatório e o balanço de contas a apresentar anualmente pelo Conselho de Administração e emitir um parecer sobre os mesmos
 6. Pronunciar-se sobre o desempenho financeiro da empresa, a economicidade e a eficiência de gestão e a realização

A Reforma Institucional no Âmbito da Responsabilidade Social: o Caso dos Portos e Caminhos de Ferro de Moçambique, E.P. (2000-2009)

dos resultados e benefícios programados;
7. Chamar a atenção do Conselho de Administração para qualquer assunto que deva ser ponderado e pronunciar-se sobre qualquer matéria que seja submetida por aquele órgão.

SECÇÃO III

Responsabilidades
ARTIGO 16

Responsabilidade civil, penal e disciplinar

1. Os CFM respondem civilmente perante pelos terceiros actos ou omissões dos seus administradores nos mesmos termos em que os comitentes respondem pelos actos ou omissões dos comissários, nos termos da lei geral.
2. Os titulares dos órgãos de gestão da empresa respondem civilmente perante esta pelos prejuízos causado pelo incumprimento dos seus deveres legais ou estatutários.
3. O disposto nos números anteriores não prejudica a responsabilidade penal ou disciplinar em que eventualmente incorram os titulares dos órgãos de gestão da empresa.

CAPÍTULO III

Gestão
ARTIGO 17

Princípios de gestão

1. A gestão dos CFM deve ser conduzida de acordo com a política económica e social do Estado o segundo e os princípios do cálculo económico que possam ser objectivamente fixados e controlados em relação às diversas funções e actividades por ela desenvolvidas.
2. Na gestão da empresa serão observados, nomeadamente, os seguintes princípios:
 1. Objectivos económico-financeiros de curto e médio prazos fixados claramente no Contrato-Programa estabelecido com o Governo;
 2. Princípio de auto-suficiência económica e financeira, excepto quando o Estado, por razões de ordem política, imponha a isenção ou a prática de tarifas abaixo do normal ou fixe objectivos sociais não economicamente rentáveis para a empresa;
 3. Política salarial que tenha em conta a situação do mercado de trabalho nacional e onde for adequado celebrar acordos colectivos de trabalho, visando criar harmonia social e a correcta correlação salário-productividade;
 4. Assegurar taxas adequadas de rentabilidade económica e financeira dos investidores realizados e a realizar;
 5. Subordinação da decisão sobre novos investimentos a critérios empresariais, nomeadamente em termos de taxa de rentabilidade, período de recuperação do capital e grau de risco, excepto quando sejam acordados com o Estado outros critérios a aplicar.
 6. Adequação dos recursos financeiros à natureza dos activos a financiar;
 7. Adopção de uma gestão e previsional por objectivos, assente na descentralização e delegação de responsabilidades;
 8. Assegurar o aumento constante da produtividade e a minimização dos custos de produção.
3. Sempre que a empresa seja forçada a praticar tarifas abaixo do normal ou seja obrigada a prosseguir objectivos sociais não economicamente viáveis para a empresa, o Estado concederá um subsídio orçamental para compensar os custos não cobertos através de receitas próprias.
4. A exploração comercial dos portos, pertença física dos CFM, dentro dos limites que os definem, é da competência desta empresa.
5. É da competência dos CFM a exploração comercial da rede ferroviária, que faz parte dos bens do domínio público do Estado.
6. O Conselho de Administração pode ceder, mediante contrato aprovado pelos Ministros dos Transportes e Comunicações e das Finanças, a exploração de serviços referidos n.os 4 e 5 do presente artigo a outras entidades com reconhecida competência e idoneidade.

ARTIGO 18

Património

1. O património dos CFM é constituído pelos bens e direitos recebidos ou adquiridos para ou exercício da sua actividade.
2. A empresa administra e dispõe livremente dos bens, direitos e obrigações que integram o seu património, sem sujeição às normas relativas ao domínio privado do Estado.
3. A empresa administra ainda os bens do domínio público do Estado afectos às actividades a seu cargo, devendo manter em dia o respectivo cadastro e afectar-lhe os bens que nele convenha incorporar.
4. Os bens do domínio público do Estado afectos à empresa são inalienáveis e imprescritíveis, excepto quando forem

A Reforma Institucional no Âmbito da Responsabilidade Social: o Caso dos Portos e Caminhos de Ferro de Moçambique, E.P. (2000-2009)

disponíveis à sua actividade e o Estado assim o determinar, nos termos do n.º 5 deste artigo.

5. Os bens do domínio público do Estado afectos à empresa e dispensáveis à sua actividade, poderão ser abatidos do respectivo cadastro, após aprovação dos Ministros dos Transportes e Comunicações e das Finanças, sob proposta do Presidente do Conselho de Administração.

6. É permitida, nos termos da lei, a expropriação de imóveis bem como a constituição de zonas de protecção parcial, conforme estabelecido na lei, indispensáveis à instalação, protecção e conservação das infraestruturas e equipamentos da rede ferroviária e portuária da empresa.

7. Pelas dívidas da empresa responde apenas o seu património.

ARTIGO 19

Capital estatutário

1. O capital estatutário da empresa é de 1.242.981.024.147,00Mt (Um Trilhão, Duzentos e Quarenta e Dois Bilhões, novecentos e Oitenta e Um Milhões, Vinte e Quatro Mil, Cento e Quarenta e Sete Meticais).

2. As dotações e outras entradas patrimoniais do Estado e das demais entidade públicas destinadas a reforçar os capitais próprios da empresa serão escriturados em conta especial, nos termos que vierem a ser regulamentados.

3. O Capital estatutário da empresa pode ser aumentado não só por força das entradas patrimoniais previstas no número anterior, mas também mediante a incorporação de reservas.

4. Compete ao Ministro das Finanças, ouvido previamente o Ministro dos Transportes e Comunicações, autorizar as alterações ao capital estatutário da empresa.

ARTIGO 20

Tarifas

1. As tarifas dos serviços domésticos prestados pelos CFM, caso esta detenha uma posição predominante no mercado, são fixadas pelo Governo, sob proposta da empresa nos termos da legislação em vigor; o Contrato-Programa definirá as orientações desta política tarifária e sua evolução.

2. As tarifas de quaisquer serviços domésticos prestados em regime de concorrência, em que os CFM não detenham uma posição dominante no mercado, são fixadas livremente pela empresa.

3. As tarifas dos serviços internacionais prestados pelos CFM são fixadas pela empresa tendo em consideração a concorrência no mercado internacional.

4. A empresa assegurará a gestão e a responsabilidade das operações contabilísticas ligadas à exploração dos serviços internacionais, incluindo as de regularização dos saldos das contas corrente correspondentes.

5. A empresa poderá deter contas em países onde tenha representações comerciais, nos termos da lei.

ARTIGO 21

Receitas

Constituem receitas dos CFM as seguintes:

1. As resultantes da sua actividade própria;

2. Os rendimentos dos bens próprios;

3. As participações, as dotações e os subsídios do Estado ou de outras entidades públicas;

4. O produto da alienação de bens próprios e da constituição de direitos sobre eles;

5. Doações, heranças ou legados de que venha a ser beneficiário;

6. Quaisquer outros rendimentos ou valores provenientes da sua actividade ou que por lei, pelos estatutos ou por contrato lhe devam pertencer.

ARTIGO 22

Autonomia financeira

É da exclusiva responsabilidade dos CFM, a cobrança das receitas provenientes da sua actividade ou que lhes sejam facultadas nos termos dos presentes estatutos ou da lei, bem como a realização de todas as despesas inerentes à prossecução do seu objecto.

ARTIGO 23

Empréstimos

A Reforma Institucional no Âmbito da Responsabilidade Social: o Caso dos Portos e Caminhos de Ferro de Moçambique, E.P. (2000-2009)

Os CFM podem contrair empréstimos a curto, médio e longo prazos em moeda nacional ou estrangeira, nos termos da legislação aplicável. A empresa poderá ainda emitir obrigações, desde que devidamente autorizada pelo Ministro das Finanças.

Os empréstimos contraídos com aval do Tesouro Público ou do Banco de Moçambique, carecem de concordância com estas instituições.

ARTIGO 24

Instrumentos de gestão previsional

A gestão económica e financeira dos CFM é disciplinada pelos seguintes instrumentos de gestão previsional.

Planos de actividades e financeiros plurianuais;
Planos de actividade e orçamentos anuais, individualizando pelo menos, os de exploração de investimento, cambial e as actualizações.

ARTIGO 25

Planos de actividade e financeiros plurianuais

Os planos de actividade plurianuais da empresa, devem estar compatibilizados com o Contrato-Programa celebrado com o Governo e devem estabelecer a estratégia e seguir pela empresa, sendo reformulados sempre que as circunstâncias o justifiquem.

Os planos financeiros plurianuais incluirão o plano de investimentos e respectivas fontes de financiamento, a conta de exploração previsional e o plano de operações cambiais.

A aprovação dos planos de actividades e financeiros plurianuais é da competência do Ministro das Finanças sob proposta do Ministro dos Transportes e Comunicações.

ARTIGO 26

Plano de actividade e orçamento anual

Os CFM prepararão, para cada ano económico, o plano de actividade e o orçamento anual, os quais deverão conter os desdobramentos necessários para permitir a descentralização de responsabilidades e o adequado controlo de gestão.

Os projectos de plano de actividade e do orçamento anual a que se refere o número anterior, serão elaborados com respeito pelos pressupostos macroeconómicos e demais directrizes globais definidas pelo Governo e inseridas ao Contrato-Programa e serão submetidos à aprovação até 30 de Outubro de cada ano.

Compete ao Ministro dos Transportes e Comunicações aprovar o plano de actividades anuais.

Os projectos de orçamentos anuais de exploração e de investimento são submetidos à aprovação do Ministro das Finanças sob proposta do Ministro dos Transportes e Comunicações.

Devem ser aprovados pelo Ministro dos Transportes e Comunicações:

A actualização do orçamento de exploração a elaborar pelo menos semestralmente quando origine diminuição significativa de resultados;

Os orçamentos de investimento, a elaborar pelo menos semestralmente, sempre que em consequência deles sejam significativamente excedidos os valores inicialmente atribuídos.

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

Sem prejuízo do disposto no números anteriores, a empresa deve enviar ao Ministro dos Transportes e Comunicações até ao dia 31 de Agosto de cada ano uma primeira avaliação dos elementos básicos dos seus planos de actividade e investimentos para o ano seguinte.

ARTIGO 27

Contrato-Programa

As actividades dos CFM são inscritas num Contrato-Programa celebrado por um período mínimo de três anos entre o Ministro do Plano, o Ministro dos Transportes e Comunicações, o Ministro das Finanças e o Presidentes do Conselho de Administração da empresa.

O Contrato-Programa define:

As orientações estratégicas da empresa;

Os objectivos globais da evolução tarifária dos serviços prestados pela empresa;

A Reforma Institucional no Âmbito da Responsabilidade Social: o Caso dos Portos e Caminhos de Ferro de Moçambique, E.P. (2000-2009)

1. As grandes orientações sociais, económicas e financeiras da empresa, designadamente a massa salarial, os investimentos e as necessidades de financiamento;
 2. Os subsídios a conceder pelo Orçamento do Estado sempre que por razões de ordem social seja imposto à empresa a prática de tarifas ou a prestação de serviços, não economicamente rentáveis;
 3. Os princípios de aplicação de resultados;
 4. Os critérios de apreciação dos resultados esperados e a natureza dos indicadores correspondentes
3. O Contrato-Programa é elaborado tendo em conta também a evolução previsional de um conjunto de variáveis económicas exteriores à actividade da empresa, as diferenças entre a evolução real daquelas variáveis e a sua evolução principal, constante do Contrato-Programa, darão lugar a ajustamentos semestrais, de acordo com as modalidades que sejam expressas no Contrato-Programa.
4. Um balanço da execução do Contrato-Programa será apresentado anualmente pelo Presidente do Conselho de Administração da empresa como componente do relatório anual ao Ministro do Plano, ao Ministro dos Transportes e Comunicações e do Ministro das Finanças. O balanço avaliará o nível de realização dos objectivos fixados e as principais medidas estruturais e orçamentais previstas pela empresa para correcção dos desvios constatados em relação aos objectivos iniciais.

ARTIGO 28

Amortizações, reintegrações e reavaliações

1. A amortização e a reintegração dos bens, a reavaliação do activo imobilizado e a constituição de provisões de depreciação nos CFM serão efectuadas pelo Conselho de Administração, nos termos prescritos na lei geral e nos presentes estatutos.
2. A determinação dos coeficientes de reavaliação e das taxas de reintegração e de amortização dos bens da empresa, obedecerá a critérios aprovados pelos Ministros dos Transportes e Comunicações e das Finanças, sem prejuízo da aplicabilidade do disposto na lei fiscal.
3. A empresa deve proceder periodicamente a reavaliações do activo imobilizado, em ordem a obter uma mais exacta correspondência entre os valores patrimoniais reais e os contabilísticos.
4. As reavaliações referidas no número anterior devem obrigatoriamente ser efectuadas sempre que a taxa de reavaliação for superior a 30% em relação ao momento da última reavaliação.
5. O valor anual das amortizações constitui encargo de exploração e será escriturado em conta especial nos termos do plano de contas nacional.

ARTIGO 29

Reservas e fundos

1. Os CFM farão as provisões, reservas e fundo que o Conselho de Administração, ouvido o Conselho Fiscal, entenda convenientes, salvaguardando-se o disposto na legislação fiscal em vigor e nos presentes estatutos.
2. A empresa deve constituir obrigatoriamente as seguintes reservas e fundo:
 1. Reserva legal;
 2. Reserva para investimento;
 3. Fundo para fins sociais.
3. Constitui a reserva geral a parte dos excedentes de cada exercício que lhe for anualmente destinada, nunca inferior a 10% dos mesmos. A reserva geral pode ser utilizada para cobrir eventuais prejuízos do exercício.
4. Constituem a reserva para investimento, nomeadamente o seguinte:
 1. A parte dos resultados apurados em cada exercício que lhe for anualmente destinada;
 2. As receitas provenientes de participações, dotações ou subsídios de que a empresa seja beneficiária e destinadas a esse fim;
 3. Os rendimentos especialmente afectos a investimentos.
5. A margem de autofinanciamento bruto da empresa não poderá exceder a taxa máxima de autofinanciamento bruto definida pelo Ministro dos Transportes e Comunicações e das Finanças, no âmbito da aprovação dos planos plurianuais.
6. Para efeitos do disposto no número anterior, entende-se como autofinanciamento bruto o valor das amortizações e dos excedentes líquidos de impostos retidos e como taxa de autofinanciamento bruto, o quociente entre o valor de autofinanciamento bruto e o valor do capital estatutário.
7. O fundo para fins sociais, fixado em percentagem dos resultados, destina-se a financiar benefícios sociais ou o fornecimento de serviços colectivos aos trabalhadores da empresa.

ARTIGO 30

Contabilidade

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

A Reforma Institucional no Âmbito da Responsabilidade Social: o Caso dos Portos e Caminhos de Ferro de Moçambique, E.P. (2000-2009)

Os elementos de escrita da empresa, devem estar de acordo com o plano nacional de contas adaptado às necessidades da empresa.

A empresa terá uma contabilidade analítica que permita a análise e o cálculo de custos.

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

ARTIGO 31

Documentos de prestação de contas

1. Os CFM elaborarão, com referência a 31 de Dezembro de cada ano, os documentos de prestação de contas seguintes, sem prejuízo de outros previstos nos presentes estatutos e demais disposições legais:
 1. Relatório do Conselho de Administração, dando conta da forma como foram atingidos os objectivos da empresa e analisando a eficiência desta nos vários domínios da sua actuação;
 2. Balanço e demonstração de resultados;
 3. Proposta fundamentada de aplicação de resultados;
 4. Discriminação das participações no capital de sociedade e dos financiamentos obtidos a médio e longo prazos;
 5. Mapa de origem e aplicação de fundos;
 6. Parecer do Conselho Fiscal.
2. O relatório do Conselho de Administração deve proporcionar uma compreensão clara da situação económica e financeira relativa a cada exercício, analisando em especial, o grau de cumprimento do Contrato-Programa, a evolução da gestão nos diferentes sectores em que a empresa actuou, designadamente no que respeita a investimentos, custos, lucros e condições do mercado e referir o desenvolvimento previsível da mesma, bem como os factos relevantes ocorridos após o termo do exercício.
3. O parecer do Conselho Fiscal deve conter, com o devido desenvolvimento, a apreciação da gestão, do relatório do Conselho de Administração, da exactidão das contas e da observância das normas legais e estatutárias.
4. Os documentos referidos no n.º 1 do presente artigo, serão enviados até 31 de Março do ano seguinte ao Ministério dos Transportes e Comunicações, que os apreciará e remeterá no prazo de trinta dias ao Ministério das Finanças para efeitos de aprovação no mesmo prazo. Na ausência de qualquer decisão dentro dos prazos estabelecidos, os documentos serão considerados tacitamente aprovados.
5. O relatório anual do Conselho de Administração, o balanço, a demonstração de resultados bem como o parecer do Conselho Fiscal serão publicados no *Boletim da República* por conta da empresa.

ARTIGO 32

Julgamento de contas

As contas dos CFM não são submetidas a julgamento do Tribunal Administrativo-Secção de Contas.

CAPÍTULO IV

Trabalhadores

ARTIGO 33

Política social e relação laboral

1. Os CFM desenvolvem uma política social que tem como objectivos a participação activa dos trabalhadores na vida da empresa e a valorização dos conhecimentos adquiridos pelos trabalhadores ao longo da sua carreira profissional.
2. Os CFM levam a cabo, no que respeita aos trabalhadores, uma política visando desenvolver a todos os níveis o interesse pessoal daqueles pela empresa, o diálogo e a concertação, utilizando as estruturas apropriadas.

ARTIGO 34

Relação jurídico-laboral

A relação jurídico-laboral entre os CFM e os seus trabalhadores é estabelecida por contrato individual ou colectivo de trabalho, de acordo com as leis gerais do trabalho.

A Reforma Institucional no Âmbito da Responsabilidade Social: o Caso dos Portos e Caminhos de Ferro de Moçambique, E.P. (2000-2009)

ARTIGO 35
Formação profissional

1. Os CFM organizam e desenvolvem acções de formação profissional como objectivo de elevar e adaptar a qualificação profissional dos seus trabalhadores às novas técnicas e métodos de gestão, assim como facilitar a promoção interna e a mobilidade funcional dos trabalhadores.
2. A empresa desenvolve também acções de formação para os trabalhadores estagiários em processo de integração na empresa.
3. Para assegurar as diferentes acções de formação profissional a empresa utiliza os seus próprios meios pedagógicos e recorre ou associa-se, caso necessário, a organismos qualificados nacionais ou estrangeiros.

ARTIGO 36
Comissão de serviço

1. Podem exercer funções nos CFM, em regime de destacamento, trabalhadores do aparelho de Estado e de outras empresas públicas, ficando os mesmos sujeitos no que respeita às relações com os quadros de origem, ao regime de comissão de serviço, aplicável ao respectivo quadro.
2. Igualmente aos trabalhadores dos CFM podem exercer funções no aparelho de Estado ou em outras empresas públicas, em comissão de serviço, mantendo todos os seus direitos inerentes ao seu estatuto profissional na empresa e considerando-se todo o período da comissão, como serviço prestado na empresa de origem.
3. O vencimento e outros encargos dos trabalhadores em comissão de serviço constitui encargo da entidade para quem esteja a exercer efectivamente funções.
4. A empresa procederá aos descontos legais dos trabalhadores do aparelho de Estado ao seu serviço, nos termos do n.º 1 do presente artigo e entrega-los-á nos cofres do Estado, nas condições legalmente estabelecidas.

ARTIGO 37
Equiparação a agentes de autoridade

1. Os trabalhadores dos CFM que desempenhem funções de fiscalização, quando se encontrem no exercício das suas funções, são equiparados aos agentes de autoridade e têm as seguintes prerrogativas, sem prejuízo de outras que vierem a ser estabelecidas em legislação específica:
 1. Podem identificar, para posterior actuação, todos indivíduos que infringjam os regulamentos cuja observância devem fazer respeitar;
 2. Podem reclamar o auxílio das autoridades administrativas e judiciais, quando o julgarem necessário ao desempenho das suas funções.
2. Aos trabalhadores dos CFM que desempenhe funções a que se refere o número anterior, serão atribuídos cartões de identificação, cujo modelo e condições de emissão serão objecto de diploma ministerial do Ministro dos Transportes e Comunicações.

CAPÍTULO VO
Disposições finais e transitórias

ARTIGO 38
Regulamento interno

1. O Regulamento Interno deverá ser submetido pelo Presidente do Conselho de Administração, à aprovação do Ministro dos Transportes e Comunicações no prazo de 90 dias, a contar da data da entrada em vigor dos presentes estatutos.
2. O Regulamento Interno constarão, entre outros, aspectos relativos à organização interna, à descrição funções não previstas nos estatutos, à organização trabalho e ao salários.
3. Qualquer proposta de alteração ao regulamento Interno é submetida pelo Presidente do Conselho de Administração à aprovação do Ministro dos Transportes e Comunicações.

ARTIGO 39
Tribunais competentes

1. Salvo o disposto nos números seguintes, compete tribunais judiciais, o julgamento de todos os litígios em que seja parte a empresa, incluindo as acções para efectivação da responsabilidade civil por actos dos seus órgãos, bem como a

A Reforma Institucional no Âmbito da Responsabilidade Social: o Caso dos Portos e Caminhos de Ferro de Moçambique, E.P. (2000-2009)

- apreciação da responsabilidade civil dos titulares desses órgãos para com a empresa.
- São da competência do Tribunal Administrativo julgamento dos recursos dos actos definitivos e executórios dos órgãos da empresa, sujeito das acções sobre validade, interpretação ou execução dos contratos administrativos celebrados pela empresa.
- São da competência dos Juízos das Execuções Fiscais a cobrança coerciva das dívidas à empresa, quando estas não sejam pagas voluntariamente pelos interessados prazos contratuais ou de outra forma acordados.
- Os documentos emitidos pelos CFM, em conformidade com a sua escrita, servem de título executivo contra quem se mostrar devedor para com a empresa, independentemente de outras formalidades exigidas pela lei comum.

ARTIGO 40

Regime fiscal da empresa

- CFM estão sujeitos à tributação directa e indirecta nos termos da legislação aplicável.

ARTIGO 41

Regime fiscal dos trabalhadores

- trabalhadores dos CFM estão sujeitos, quanto à respectivas remunerações, à tributação que sobre eles incide na Empresa Nacional de Portos e Caminhos de Ferro de Moçambique, E.E., à data da transformação desta em empresas públicas.

ARTIGO 42

Inscrição no registo comercial

- registo comercial da empresa Portos e Caminhos de Ferro de Moçambique, E.P., efectua-se em face do decreto que a cria.

ARTIGO 43

Entrada em vigor

As disposições destes estatutos entram em vigor em 1 de Janeiro de 1995.

- O disposto no artigo 31 só é aplicável aos documentos de prestação de contas relativos ao exercício de 1995 e seguintes.

Guião de Entrevista para os Trabalhadores do CFM

Nome completo do trabalhador:

Sexo: Masculino ___ Feminino ___

Idade: _____

Categoria: _____ **Escalão/Classe:** _____

1. Sabe qual é o significado de responsabilidade social? Sim ___ Não ___

Se sim: O que significa responsabilidade social?

2. Sabe da existência de benefícios sociais atribuídos aos trabalhadores do CFM?

Sim: ___ Não: ___

Se sim, quais são?

3. Tem lido as ordens do serviço existentes na Empresa?

Sim: ___ Não: ___

4. Alguma vez foi consultado ou participou no processo de tomada de decisão para aprovação de algum benefício social?

Sim: ___ Não: ___

Se sim, quais foram os benefícios sociais em que participou?

5. Qual é a sua opinião no tocante aos benefícios sociais atribuídos aos trabalhadores?

6. Gostaria que a Empresa atribuisse outros benefícios sociais, além dos atribuí agora?
Sim: ___ Não: ___

Se sim, quais?

7. Já teve benefício de algum subsídio oferecido pela Empresa?

Sim: ___ Não: ___

Se sim, qual?

8. Descreva a forma de tratamento/relacionamento que o seu superior hierárquico tem consigo e com outros trabalhadores do seu sector de trabalho.

9. Fale do envolvimento do seu chefe na defesa dos interesses do trabalhador.

10. Que transformações gostaria que ocorrem na Empresa?
