



**UNIVERSIDADE EDUARDO MONDLANE**  
**FACULDADE DE LETRAS E CIÊNCIAS SOCIAIS**  
**Departamento de Ciência Política e Administração Pública**  
**Licenciatura em Administração Pública**

**A REESTRUTURAÇÃO ADMINISTRATIVA COMO MECANISMO DE GARANTIA  
DA QUALIDADE NA PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS PÚBLICOS: o caso da Moçambique  
Telecom, SA – (2018-2020).**

**Licenciando:** Luís António Matsena

**Supervisor:** Salvador Jeremias, MA

Maputo, Abril de 2022

LUÍS ANTÓNIO MATSEMA

**A REESTRUTURAÇÃO ADMINISTRATIVA COMO MECANISMO DE GARANTIA  
DA QUALIDADE NA PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS PÚBLICOS: o caso da Moçambique  
Telecom, SA – (2018-2020).**

Trabalho de fim do curso apresentado em cumprimento  
parcial dos requisitos exigidos para a obtenção do grau de  
Licenciatura em Administração Pública, na Faculdade de  
Letras e Ciências Sociais da Universidade Eduardo  
Mondlane (FLCS - UEM).

Maputo, Abril de 2022

**Luís António Matsena**

Trabalho de fim do curso apresentado em cumprimento parcial dos requisitos exigidos para a obtenção do grau de Licenciatura em Administração Pública, na Faculdade de Letras e Ciências Sociais da Universidade Eduardo Mondlane.

**A Reestruturação Administrativa como mecanismo de garantia da qualidade na prestação de serviços públicos: o caso da Moçambique Telecom – (2018-2020).**

**Mesa de Júri:**

**Presidente**

---

Feliciano Simão, MA

**O Supervisor**

---

Salvador Jeremias, MA

**O Oponente**

---

Mangachaia, MA

**Data de Aprovação:** \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

Maputo, Abril de 2022

## **DECLARAÇÃO DE HONRA**

Para os devidos efeitos, declaro que a presente pesquisa nunca foi apresentada integral ou parcialmente nesta ou em qualquer outra entidade de ensino superior de dentro ou fora de Moçambique, para a obtenção de qualquer grau académico e, é, por isso, resultado da minha abnegada investigação, estando indicadas no texto e nas referências bibliográficas as fontes usadas para a sua elaboração.

**O Licenciando**

---

(Luís António Matsena)

Maputo, Abril de 2022

## EPÍGRAFE

*No sector público, o desafio que se coloca para a nova administração pública é como transformar organizações burocráticas, hierarquizadas [...] em organizações flexíveis e empreendedoras, devendo, para essa racionalização, adoptar os padrões concebidos para o ambiente das empresas privadas<sup>1</sup> sendo que, as tentativas de inovação na administração pública, significam a busca da eficiência e da qualidade na prestação de serviços públicos, (Guimarães, 2000:127).*

---

<sup>1</sup> Ferlie et al., 1996 in GUIMARÃES, Tomás de Aquino. *A nova administração pública e a abordagem da competência*, [125 – 40]. Rio de Janeiro: CNPq, 2000.

## DEDICATÓRIA

À

Meu pai, António Ambaco Matsena (*in momoriam*)

e meu irmão, Benedito António Matsena: espero ter

realizado o sonho de ver vosso filho formado!

## AGRADECIMENTOS

Antes de mais, exprimo minha gratidão a Deus pela fiel e incondicional saúde que me tem proporcionado; só assim consegui alcançar este primeiro passo na formação superior: *Ndzi bhongile Txikwembo Kulukumba!*

Aos meus pais António Ambaco Matsena e Beatriz Joaquim Muhanzule por terem permitido que, embora com idade consideravelmente avançada para gerar mais descendentes, não desistiram e deixaram que eu viesse (junto com a minha irmã gêmea) ao mundo. Um carinho especial a meu pai que, assolado pela doença e em instantes finais de sua vida, muito incentivou para que me focasse aos estudos e pudesse ter uma formação superior.

Dirijo, igualmente, uma gratidão imensurável ao meu segundo pai Benedito Matsena: é um herói da e na minha vida, pois foi ele que em meio à tanta dificuldade não mediu esforços para minha educação social e académica; ele condicionou vários aspectos de sua vida familiar e não só para propiciar-me esta formação, *obrigado mano Benny.*

É igualmente extensiva esta gratidão aos meus irmãos no geral e especialmente à Joaquim Matsena (Tropa: que, ao seu jeito, tem se mostrado cada vez mais apto e disponível para mim nas diferentes lutas ao longo do percurso da vida), à Aurora Matsena (*gorduchuana*), à Flora Matsena (*Mom*) pelo apoio moral desde o primeiro até ao último dia do meu percurso académico. Não menos importante é o mano Nelo (*Nhala*) que sempre acreditou em mim e em várias vezes fez questão de me despertar sobre a “tal capacidade intelectual” de que eu mesmo desconhecia, tu és um companheiro das várias e diferentes batalhas na busca de estabilização social, *thanks Nhala.*

Ao meu supervisor Salvador Jeremias, MA pelo acompanhamento e crença prestado e demonstrada, respectivamente. Mostrou-se disponível desde o primeiro dia em que me dirigi a ele e sempre apoiou em correcções e sugestões para o aprimoramento do trabalho final, por isso, um agradecimento especial. Endereço, igualmente, um especial apreço ao Dr. Noa que ajudou na construção inicial do presente trabalho e por isso deu enorme contributo com seus comentários.

A todos meus docentes durante a frequência curricular assim como a todos meus colegas, especialmente ao Jordão José Mabote (JJ), Abdul Francisco (*kota* Abudo), Valdares Mulungo, Stélio Guiliche (*puto* Guila's), Alcídio Bulele (Bú) e Maria do Céu que juntos partilhamos momentos de discussão de conteúdos no processo de busca da construção científica no nosso grupo de estudo.

Aos funcionários da Tmcel que muito ajudaram – embora anônimos na sua maioria – na fase exploratória e colecta de dados vai meu muito obrigado. Por fim a todos que de forma directa ou não, contribuíram para a produção desta pesquisa.

## LISTA DE ABREVIATURAS

AGP – Administração Pública Gerencial

CIRESP – Comissão Interministerial da Reforma do Sector Público

EGRSP – Estratégia Global da Reforma do Sector Público

ERDAP – Estratégia de Reforma e Desenvolvimento da Administração Pública

GE – Governo Empreendedor

GP – Governança Pública

IGEPE – Instituto de Gestão das Participações do Estado

INCM – Instituto Nacional de Comunicações de Moçambique

MCel – Moçambique Celular

MTC – Ministério dos Transportes e Comunicações

NAP – Nova Administração Pública

NGP – Nova Gestão Pública

NPM – *New Public Management*

PCA – Presidente do Conselho de Administração

PRE – Programa de Reabilitação Económica

RPN – Reengenharia de Processos de Negócios

RSP – Reforma do Sector Público

SP – Sector Público

TDM – Telecomunicações de Moçambique

Tmcel – Moçambique Telecom, SA

TQM – *Total Quality Managment*

## RESUMO

A presente pesquisa procurou abordar a questão da reestruturação administrativa como mecanismo que garante qualidade na prestação de serviços públicos tendo como caso particular a Tmcel no período compreendido entre 2018 à 2020. Objectivou, genericamente, analisar a influência da reestruturação administrativa operada na empresa Tmcel para a melhoria da qualidade de serviços a seus clientes e racionalização de recursos no período em análise sendo que mais precisamente procurou-se descrever as fases de operacionalização do processo de reestruturação das empresas em análise, perceber o grau de participação dos colaboradores no processo de mudança institucional, analisar o grau de melhoria dos serviços prestados como corrolário da transformação das empresas, compreender como é feita a resolução e/ou gestão dos constrangimentos/problemas decorrentes da reestruturação administrativa na empresa. Uma pesquisa qualitativa e descritiva que é a nossa, por meio das teorias Reengenharia de Processos de Negócios e da Qualidade de Serviços Prestados procurou-se analisar a satisfação dos utentes com as transformações ocorridas, tendo-se feito valer indicadores de satisfação como tangibilidade, confiabilidade, prontidão, segurança e empatia e satisfação. Por meio do método monográfico para o alcance de objectivos, utilizou-se as técnicas de pesquisa bibliográfica e documental bem como as entrevistas estruturadas com questionário auto-aplicado. Em função dos questionários feitos junto dos diferentes grupos de interesse da nossa pesquisa, concluímos que a reestruturação administrativa levada a cabo na Tmcel não responde aos desafios defendidos por essa abordagem teórica, fazendo com que por essa via os serviços que ela presta não tenham qualidade suficiente para satisfazer a seus clientes.

**Palavras-chave:** *Reestruturação Administrativa; Reforma do Sector Público; Qualidade de Serviços; Satisfação de Clientes.*

## ABSTRACT

This research sought to address the issue of administrative restructuring as a mechanism that guarantees quality in the provision of public services, with Tmcel as a particular case in the period from 2018 to 2020. It aimed, generally, to analyze the influence of the administrative restructuring operated in the company Tmcel to improve the quality of services to its customers and rationalization of resources in the period under analysis and that more precisely sought to describe the phases of operationalization of the restructuring process of the companies under analysis, to understand the degree of participation of employees in the process of change institutional, analyze the degree of improvement of the services provided as a corrosive to the transformation of companies, understand how the resolution and/or management of constraints/problems arising from administrative restructuring in the company is made. A qualitative and descriptive research that is ours, through the theory reengineering of Business Processes and quality of services provided, we tried to analyze the satisfaction of users with the transformations that occurred, having made themselves worth satisfaction indicators such as tangibility, reliability, readiness, safety, empathy and satisfaction . Through the monographic method for achieving objectives, bibliographic and documentary research techniques were used, as well as structured interviews with a self-applied questionnaire. Due to the questionnaires made with the different interest groups of our research, we conclude that the administrative restructuring carried out at Tmcel does not respond to the challenges advocated by this theoretical approach, thus making the services it provides not have sufficient quality to satisfy its customers.

**Keywords:** *Administrative Restructuring; Public Sector Reform; Quality of Services; Customer Satisfaction*

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

### Figuras

<b>Figura 1</b> – Modelo de três passos de Kurt Lewin.....	30
<b>Figura 2</b> – Abordagem genérica à reestruturação.....	32
<b>Figura 3</b> – Modelo de Análise.....	42
<b>Figura 4</b> – Caracterização da sede da Tmcel.....	55
<b>Figura 5</b> – Apresentação do organograma da Tmcel.....	57

### Gráficos

<b>Gráfico 1</b> – Distribuição da amostra por sexo.....	71
<b>Gráfico 2</b> – Análise que se estabelece entre a Reestruturação Administrativa e a melhoria da qualidade dos serviços.....	79
<b>Gráfico 3</b> – Avaliação da (in)satisfação dos clientes em relação às dimensões da qualidade dos serviços prestados pela Tmcel.....	84
<b>Gráfico 4</b> – Possibilidade dos usuários mudarem para uma outra operadora.....	91

### Quadros

<b>Quadro 1:</b> Razões que concorrem para a reestruturação administrativa.....	29
<b>Quadro 2:</b> Dimensões da qualidade de serviços.....	40
<b>Quadro 3:</b> Distribuição da amostra por universo.....	54

## **Tabelas**

<b>Tabela 1</b> – Melhoria de processos vs Reengenharia de processos.....	35
<b>Tabela 2</b> –Número de clientes inquiridos por idade.....	72
<b>Tabela 3</b> – Grau de formação dos clientes inquiridos.....	73
<b>Tabela 4</b> – Tempo de uso dos serviços prestados pela Tmcel.....	74
<b>Tabela 5</b> – Dimensão Confiabilidade.....	75
<b>Tabela 6</b> – Dimensão Prontidão.....	76
<b>Tabela 7</b> – Dimensão Tangibilidade.....	76
<b>Tabela 8</b> – Dimensão Segurança.....	77
<b>Tabela 9</b> – Dimensão Empatia.....	78

## SUMÁRIO

DECLARAÇÃO DE HONRA.....	iii
EPÍGRAFE .....	iv
DEDICATÓRIA .....	v
AGRADECIMENTOS .....	vi
LISTA DE ABREVIATURAS .....	viii
RESUMO.....	ix
ABSTRACT.....	x
LISTA DE ILUSTRAÇÕES.....	xi
CAPÍTULO I – INTRODUÇÃO .....	1
1.1. Contextualização.....	4
1.1.1. O contexto do surgimento da reestruturação administrativa no âmbito da reforma do sector público .....	4
1.1.2. O contexto da reforma do sector público em Moçambique .....	7
1.1.3. O contexto das telecomunicações em Moçambique .....	10
1.2. Problema de Pesquisa .....	14
1.2.1. Pergunta de Partida .....	17
1.2.2. Hipótese .....	17
1.3. Objectivos .....	17
1.3.1. Geral .....	17
1.3.2. Específicos .....	17
1.4. Delimitação do tema .....	18
1.5. Justificativa .....	18
1.6. Limitações do Estudo.....	20
CAPÍTULO II – REVISÃO DE LITERATURA .....	22
2.1. Reforma Administrativa como uma necessidade na NPM .....	22
2.1.1. Reestruturação Administrativa.....	25
2.1.3. Aspectos genéricos da Reforma Administrativa .....	27
CAPÍTULO III – ENQUADRAMENTO TEÓRICO E CONCEPTUAL.....	34
3.1. Teoria de Base.....	34
3.1.1. Reengenharia de Processos de Negócios .....	34
3.1.2. Teoria da Qualidade de Serviços Prestados .....	36
3.2. Operacionalização das variáveis.....	40
3.3. Conceptualização .....	43

3.3.1. Serviços Públicos .....	43
3.3.2. Qualidade dos serviços.....	44
3.3.3. Eficiência.....	47
CAPÍTULO IV – QUADRO METODOLÓGICO .....	49
4. Metodologia.....	49
4.1. Tipo de Pesquisa.....	49
4.2. Método de Abordagem.....	50
4.3. Método de Procedimento .....	51
4.4. Técnicas de pesquisa e instrumentos de recolha de dados .....	52
4.5. População e Amostragem.....	53
4.5.1. Distribuição da amostra por universo .....	54
CAPÍTULO V – APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS.....	55
5.1. Caracterização e localização da Tmcel .....	55
5.2. Constituição Orgânica da Tmcel .....	56
5.3. A INFLUÊNCIA DA REESTRUTURAÇÃO ADMINISTRATIVA OPERADA NA EMPRESA TMCEL NA MELHORIA DA QUALIDADE DE SERVIÇOS A SEUS CLIENTES. 59	
5.3.1. Descrever o processo de reestruturação administrativa da Tmcel, percebendo o grau de participação dos colaboradores no processo de mudança institucional.....	59
5.3.1.1. Redimensionamento da mão-de-obra e o achatamento do organograma.....	64
5.3.1.2. Treinamento da mão-de-obra .....	68
5.3.1.3. Participação da massa laboral na definição estratégica.....	69
5.3.2. Verificar a relação que se estabelece entre a Reestruturação Administrativa e a melhoria da qualidade de serviços prestados pela Tmcel .....	70
5.3.2.5. Análise das Dimensões da Qualidade dos Serviços da Tmcel que explicam a melhoria da qualidade e concorrem para a satisfação do Cliente .....	74
5.3.3. Identificar os constrangimentos decorrentes da reestruturação administrativa na Tmcel 80	
5.3.4. Aferir o grau de satisfação dos utentes com os serviços prestados como corolário da transformação ocorrida na empresa Tmcel .....	82
5.4. Os Desafios e Resultados – Uma Análise Crítica aos Dados da Pesquisa.....	85
5.5. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES .....	93
5.5.1. Conclusões.....	93
5.5.2. Recomendações.....	96
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	98
ANEXOS .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>

## **A Reestruturação Administrativa como mecanismo de garantia da Qualidade na prestação de serviços públicos: o caso da Tmcel, (2018-2020).**

---

### **CAPÍTULO I – INTRODUÇÃO**

O desempenho das organizações depende, muitas vezes, das medidas contingenciais de mercado a que aquelas se submetem. Essa dinâmica impacta tanto em organizações do sector público tanto nas do privado. Há alguns anos que, especificamente, na esfera pública, opera-se transformações de diversa índole (como são os casos de busca pela melhoria da gestão financeira, alargamento da base económica, criação de condições político-sociais para o desenvolvimento de negócios, etc.), objectivando alterar a acção da Administração Pública que não mais satisfazia as necessidades dos grupos-alvo. É por isso que, ao longo do último quarto do século XX, a reestruturação administrativa se notabilizou como mecanismo que os governos adoptavam – até ao presente – para implementar programas/políticas públicas que tendessem à melhoria dos serviços por eles prestados aos cidadãos. Todavia, a reestruturação do sector público ganhou ímpeto aquando da recessão económica mundial – do final da década 70 e início da década de 80 – bem como do crescimento do governo, tentando, assim, controlar o gasto público (Ferlie *et al*, 1996:57). Com estes pressupostos trazidos pelos autores referidos denota-se uma preocupação generalizada, desde então, em reformar os serviços públicos com o objectivo de torná-los eficientes e responderem às demandas dos cidadãos<sup>2</sup>.

Porque Moçambique não era, sequer é excepção, o executivo no seu mais alto escalão foi imprimindo várias metamorfoses no sentido de incrementar e acelerar medidas que se adequassem aos serviços prestados para satisfazer as necessidades essenciais dos seus governados sendo que essas mudanças incidem maioritariamente em alterar o *modus operandi* da administração pública sobre os serviços públicos, visando ajustá-los à dinâmica actual do mercado permitindo assim um desenvolvimento generalizado do sector sócioeconómico do país e, acima de tudo, criar condições para o provimento de serviços de qualidade e em quantidade suficientes aos cidadãos com o fim último de garantir o bem-estar social aos utentes dos serviços prestados.

A produção e produtividade – dos governos e suas organizações – cada vez melhoradas são uma prioridade estabelecida para as instituições estatais e, num contexto nacional de recessão

---

<sup>2</sup> É um paradigma quase concensual da nova administração defendido por diferentes autores que debruçam sobre o novo modelo de prestação de serviços públicos em que o denominador comum é a adopção das técnicas de Mercado para a produção e distribuição de bens e serviços públicos.

## **A Reestruturação Administrativa como mecanismo de garantia da Qualidade na prestação de serviços públicos: o caso da Tmcel, (2018-2020).**

---

económica que o país atravessa, a necessidade de tornar as empresas públicas viradas para o mercado constitui um pilar essencial, se se atender ao facto de que elas devem ser auto-suficientes e geradoras de receitas que engrossem o Orçamento do Estado uma vez que, são uma aposta de investimento garantido pelo erário público. É sobre esse pressuposto que assentou a essência para a análise do objecto de estudo do presente trabalho com o seguinte tema: A Reestruturação Administrativa como mecanismo que garante a qualidade na prestação de serviços públicos: o caso da Tmcel (2018 – 2020).

Relativamente à estrutura, a pesquisa apresenta-se em capítulos, sendo que, no primeiro, que é a introdução, faz-se a contextualização da reforma administrativa no âmbito das reformas do sector público a nível mundial bem como nacional, assim como contextualiza-se o percurso das telecomunicações em Moçambique até à criação da Tmcel; a seguir é apresentado o problema que culmina com a pergunta de partida, seguindo-se a hipótese que orienta o estudo, os objectivos geral e específicos; faz-se a delimitação do tema, bem como justifica-se a razão de estudo desta pesquisa, e finalmente apresentam-se as limitações enfrentadas durante o processo de elaboração da pesquisa.

O segundo capítulo é sobre a revisão de literatura, onde apresentam-se os aspectos genéricos que antecipam/concorrem para que se realize uma acção reestruturadora numa organização, seguida, esta parte, pela demonstração do modelo adequado a ser implementado na condução da reforma administrativa. A seguir à revisão da literatura, apresentam-se os conceitos fundamentais que ajudam na compreensão do nosso estudo que, igualmente, favoreceram para a definição do modelo de análise.

O terceiro capítulo diz respeito ao quadro teórico, sendo que nele apresentam-se os pressupostos básicos da teoria da reengenharia de processos de negócios bem como a da qualidade dos serviços prestados aos clientes, donde se extraiu os pressupostos que conduziram à operacionalização das variáveis com o objectivo de discutir a inter-dependência existente entre o processo levado a cabo na empresa Tmcel e a consequência dele subjacente; esta discussão termina com a ‘moldagem’ do modelo de análise que permitiu estabelecer os indicadores a serem avaliados objectivando perceber os resultados conseguidos pela empresa Tmcel com as transformações havidas.

## **A Reestruturação Administrativa como mecanismo de garantia da Qualidade na prestação de serviços públicos: o caso da Tmcel, (2018-2020).**

---

No quarto capítulo faz-se a descrição clara sobre o quadro metodológico adoptado para a consecução da presente pesquisa que inclui o tipo de pesquisa que é classificada como básica por gerar conhecimentos básicos para consumo social; também esta parte comporta elementos como o método de abordagem e de procedimento, as técnicas de pesquisa utilizadas assim como os instrumentos de recolha de dados e descreve como foi distribuída a amostra por população ou universo definido.

No quinto e último capítulo faz-se a descrição e análise de dados. Começa-se por fazer uma apresentação do objecto de estudo e a respectiva composição dos órgãos nela existentes, seguindo-se, a apresentação dos dados colhidos junto dos gestores estratégicos da empresa analisada bem como do IGEPE como órgão representante do executivo moçambicano, dados observados aos clientes internos da empresa, e por fim os clientes. Faz-se a interpretação das informações colhidas nos diferentes intervenientes, conduzindo, assim, às conclusões a que se chegou após a análise dos dados e, a terminar, apresentam-se as recomendações à Tmcel; posto isto, são especificadas as referências bibliográficas que serviram de base para a elaboração da pesquisa assim como os respectivos anexos.

## A Reestruturação Administrativa como mecanismo de garantia da Qualidade na prestação de serviços públicos: o caso da Tmcel, (2018-2020).

---

### 1.1.Contextualização

#### 1.1.1. O contexto do surgimento da reestruturação administrativa no âmbito da reforma do sector público

O processo de reorganização do sector público a nível global está enquadrada na lógica da Nova Administração Pública (NAP) que teve seu início em países *anglo-saxónicos*, particularmente na Grã-Bretanha e em outros países desenvolvidos. Aponta-se para a tentativa de controlar o gasto público resultante do impacto da recessão económica nacional e mundial, bem como ao crescimento do governo, como os factores que impulsionaram a reestruturação do sector público e, com esta acção, tencionava-se tornar os governos mais eficientes e controlados, (Ferlie *et al.*, 1999: 57). No Reino Unido – epicentro do surgimento da reestruturação do sector público – a referida mudança caracterizou-se inicialmente pela adopção do paradigma do *New Right*<sup>3</sup> numa perspectiva de encontrar respostas para o sector público e, defendia a primazia dos mercados para produção e distribuição de bens e serviços por via da privatização, em oposição à economia keynesiana da década de 1970 onde era comum a intervenção directa do Estado na economia, pois estava em voga o *Welfare State* que mais tarde fora visto como o responsável pelo alto nível de impostos necessários para o manter e, ainda, pelos altos níveis de inflação da moeda (*Ibidem*). A ideia de Ferlie et al., é consubstanciada por Bresser-Pereira (1998), quando afirma que a reforma do Estado, ou seja, a reforma administrativa eclodiu na década de 80 como consequência da crise mundial de 1979 e que dela precisou-se fazer um ajuste estrutural e/ou fiscal bem como reformas orientadas para o mercado nos anos 1990.

Literatura diversa aborda acerca dos aspectos relacionados com a emergência da reforma administrativa no sector público e, em maior parte, os autores convergem nos factores que ditaram o recrudescimento da onda reformista. Dentre estes vários, pode-se destacar Awortwi, (2007: 34) que elenca cinco razões que explicam a ‘apetência’ de estabelecer novos modelos da reforma do sector público: *i)* resposta à realidade sócio-económica dos países em que o sector público era considerado demasiado amplo, e por isso, dispendioso em termos monetários e gestionários; *ii)* o público passou a procurar serviços de e com maior qualidade do sector público e, este viu-se na necessidade de fazer uso de informação e tecnologia para garantir a eficiência;

---

<sup>3</sup> De acordo com Ferlie *et al.*, (1999: 58-59), a percepção do New Right a respeito do Estado do Bem-Estar Social era a de que ele era mal e minimamente gerido, agia como um monopólio que não precisava prestar contas a ninguém, era dominado por profissionais e actuava sem envolver o cliente.

## **A Reestruturação Administrativa como mecanismo de garantia da Qualidade na prestação de serviços públicos: o caso da Tmcel, (2018-2020).**

---

*iii*) os usuários dos serviços passaram a ter melhor percepção de que algumas instituições do sector público controlavam mais do que facilitavam processos e dessa forma limitavam as opções do que expandir, desperdiçando recursos invés de racionalizá-los; *iv*) os funcionários do sector público procuravam dar maior valor ao desenvolvimento pessoal e à satisfação profissional; *v*) havia um paradigma no sector privado que olhava para a necessidade de mudança na política relacionada com o que o Governo devia fazer e como devia fazê-lo. Tendo constatado estes cinco desafios que ‘corroíam’ o sector público na sua maioria, havia necessidade de encontrar soluções para fazer face às referidas disfunções. Continua o autor em alusão afirmando que dever-se-ia “desenvolver políticas que objectivassem a melhoria da eficiência, da economia e eficácia do Governo” [...] a partir de programas como a privatização, a descentralização da gestão e um conjunto de outras medidas incluindo a importação das técnicas de gestão do sector privado para o sector público com intenção de reduzir a intervenção do Estado, (*Ibidem*). Por sua vez Secch, (2009: 349), trazendo várias concepções argumenta que a reforma administrativa visando modernizar o sector público teve princípio a partir de diversos factores como são os casos da crise fiscal do Estado, a crescente competição territorial pelos investimentos privados e mão-de-obra qualificada, a disponibilidade de novos conhecimentos organizacionais e tecnologia, a ascensão de valores pluralistas e neoliberais e a crescente complexidade, dinâmica e diversidade das nossas sociedades.

A partir da discussão dos dois autores pode-se inferir que há convergência de ambos sobre os pressupostos elencados que impulsionaram a onda reformista, pois, social e economicamente os povos percebiam alguns ‘excessos’ dos governos e, por sua vez, demandavam por melhores serviços sendo que a incidência recaía sobre a melhoria de procedimentos no sector público para flexibilizar os processos, daí que um investimento tecnológico era visto pelos usuários dos serviços como solícito para acelerar a eficiência. Claramente havia a crença de que melhorando os procedimentos na gestão pública, conseguia-se controlar os gastos que eram exorbitantes num serviço que reflectia o contrário numa análise comparativa entre o gasto e o resultado.

Igualmente, Bangura, (2000: 3-5), aponta quatro pressões havidas no mundo e que concorreram para a reforma do sector público e são elas: a globalização financeira, o *déficit* fiscal, o ajuste estrutural e a necessidade do estabelecimento de uma democracia sólida. Percebe-se obviamente

## **A Reestruturação Administrativa como mecanismo de garantia da Qualidade na prestação de serviços públicos: o caso da Tmcel, (2018-2020).**

---

que os aspectos elencados por estes três autores mencionados, muitos deles convergem no sentido de que a acção da Administração Pública devia repensar-se para permitir que os serviços oferecidos por ela pudessem ser melhores e com abrangência alargada, uma vez que a eficiência era (ou pelo menos devia, até hoje, ser), a demanda dos governos democraticamente eleitos.

Face à generalização da necessidade de modernizar o sector público num ambiente que vigorava o modelo burocrático weberiano que era fortemente criticado pela presumida ineficiência, morosidade, estilo autorrefencial, e descolamento das necessidades dos cidadãos (Secchi, 2000: 349), novos modelos foram propostos para solucionar as disfunções daquele. O autor em alusão elenca três, dos quais dois fazem parte do mesmo paradigma que é o gerencialismo que subdivide-se em Administração Pública Gerencial (AGP) que baseia-se nos princípios de eficiência, eficácia e competitividade, e Governo Empreendedor (GE), e, por fim o denominado movimento da Governança Pública (GP). Destes, continua o autor, os dois primeiros tinham como objecto encontrar soluções para a melhoria da efectividade da gestão das organizações públicas<sup>4</sup>, e o último que considera-o relacional, “oferece uma abordagem diferenciada de conexão entre o sistema governamental e o ambiente que circunda o governo.”

Pragmaticamente, a reforma do sector público respeitou duas perspectivas: o estilo Westmister e a Reivenção que desenvolveram-se respectivamente na Nova Zelândia em 1979 e nos Estados Unidos da América em 1992. Para o primeiro caso, sua ideia central era que, onde fosse possível, devia-se privatizar os programas públicos numa teoria claramente económica, onde buscava-se reduzir os custos de transacção. A reivenção, por sua vez, não andou contrária às ideias do estilo europeu e cingiu-se, também, na perspectiva economicista do Governo<sup>5</sup> e, tal pode ser percebido a partir da máxima de quem a criou: “criação de um governo que funciona melhor e custa menos” (Gore, 1993 *in* Awortwi, 2007: 36).

---

<sup>4</sup> Estes dois modelos compartilham, na óptica de Secchi, os valores da produtividade, orientação ao serviço, descentralização, eficiência na prestação de serviços, *marketization* e *accountability*.

<sup>5</sup> A estratégia de reivenção visava tornar o Governo mais inteligente, mais racional em termos de custos e mais efectivos, (Awortwi, 2007: 36).

## **A Reestruturação Administrativa como mecanismo de garantia da Qualidade na prestação de serviços públicos: o caso da Tmcel, (2018-2020).**

---

Portanto, percebe-se que a reforma do sector público (RSP) é um mecanismo que os governos adoptaram e continuam adoptando aos dias actuais para optimizar os serviços por eles prestados pois, como afirma (Awortwi, 2007: 33) citando (Pollitt & Bouckaert, 2000), “a reforma do sector público consiste em mudanças deliberadas na estrutura e no processo das organizações públicas, com o objectivo de fazer com que funcionem melhor.”

A partir destes preceitos, pode-se perceber que a RSP foi e continua sendo uma medida que os governos adoptaram e continuam adoptando para implementar mudanças estruturais e gerenciais visando contrariar as disfunções do modelo Burocrático de Marx Weber e melhorar cada vez mais os serviços que eles prestam. Para concretizar essa aspiração, a partir dos anos 80 com a ascensão da Nova Gestão Pública (NGP), diferentes modelos gestionários foram desenvolvidos<sup>6</sup> para responderem, de acordo com a realidade peculiar dos governos (histórica, social, económica, cultural, política e administrativa), as necessidades dos cidadãos que já eram considerados clientes pelo Estado por serem a base de arrecadação de receitas (por meio da tributação), que aquele precisa para sua sobrevivência.

### **1.1.2. O contexto da reforma do sector público em Moçambique**

Tal como em muitos outros países africanos em desenvolvimento, a modernização administrativa em Moçambique remonta de, há sensivelmente trinta a quarenta anos. Para uma abordagem contextual da reforma do sector público do nosso país é preciso recuar o tempo para analisar as transformações sociais, económicas e políticas ocorridas desde o pós-independência até aos dias que correm. Na essência, quatro momentos podem ser descritos como os que enformam as reformas do sector público em Moçambique, os quais são apresentadas no documento da CIRESP, (2001: 6), como sendo:

---

<sup>6</sup>Embora existam outros modelos, em nossa pesquisa destacamos trazidos por Ferlie et al. (1996) apud Macuane (2001: 73 – 4), sendo eles: Impulso para a eficiência; *Downsizing* e descentralização; Em busca de excelência; e Orientação para o serviço público.

## **A Reestruturação Administrativa como mecanismo de garantia da Qualidade na prestação de serviços públicos: o caso da Tmcel, (2018-2020).**

---

O primeiro momento deu-se em 1975 que é consequência da liberdade alcançada do jugo colonial e posterior constituição do novo Estado que adoptara o modelo fortemente centralizado e centralizador, apoiando-se num partido único e hegemónico. De acordo com Castel-Branco, (1994) *apud* Mugala, (2005:6), os aspectos a reter desta fase são “a alocação administrativa de recursos, o estabelecimento dos preços abaixo dos níveis de mercado por considerações relativas à equidade, à transformação do Estado no principal agente económico e a limitação da intervenção de agentes privados.” É através desta actuação do Estado que ele mesmo conduziu a economia a experimentar momentos amargos, uma vez que havia maior procura e pouca oferta de bens e serviços (*Ibidem*).

A segunda fase da reforma no país ocorreu em 1986 quando constatou-se a necessidade de reestruturar a economia nacional centralizada para a de mercado. Foi com esta revisão que resultou a implementação do Programa de Reabilitação Económica (PRE), gerando assim uma mudança profunda do papel definido para o Estado e, como corolário, o país passou de uma economia centralmente planificada para uma de mercado livre para a concorrência, ou seja, com base na iniciativa privada. No documento da CIRESA acrescenta-se ainda que passou-se do Estado unitário centralizado para o unitário mas gradualmente descentralizado, onde deu-se os primeiros passos para a relação entre o Executivo e o Legislativo.

Macuane, (2001: 86) sustenta que a terceira fase descrita no instrumento da CIRESA, corresponde aos avanços alcançados iniciados na fase anterior e que, em 1990, culminaram com a introdução da nova Constituição que introduzia o pluralismo político e eleições multipartidárias regulares, e, segundo Mugala, (2005: 7), nesta perspectiva multipartidária, introduz-se também, a descentralização administrativa que configurou-se por novas pessoas colectivas de direito público que são os Municípios e Institutos Públicos, que tinham por objecto aproximar os serviços ao cidadão bem como uma forma de tornar este, um participante activo no processo decisório em relação às políticas e programas a serem tomados localmente, e, assim, minimizar-se-ia o dilema da eficiência e qualidade nos serviços prestados.

Perante esta nova realidade da pluridade política em Moçambique, a necessidade de oferecer serviços cada vez melhores foi crescendo justificada pela pressão de actores internos e externos;

## **A Reestruturação Administrativa como mecanismo de garantia da Qualidade na prestação de serviços públicos: o caso da Tmcel, (2018-2020).**

---

para responder a estas exigências, o sector público precisava melhorar o seu desempenho através de novos programas e, daqui teve lugar a quarta fase que configurou-se pela elaboração da Estratégia Global da Reforma do Sector Público (EGRSP) que fora lançada em 2001, (Macuane, 2001: 88). O autor em alusão explícita que este programa tinha duração de dez anos (2001 – 11) e seu principal objectivo era encontrar soluções para “melhorar a prestação do serviço público e facilitar a implementação de políticas de redução da pobreza e promoção do desenvolvimento sustentável.”

Com vista a alcançar o objectivo principal que é a modernização do sector público, a estratégia assentou, segundo (Siteo, 2007: 24), em cinco elementos-chave:

- i. Descentralização e desconcentração das estruturas e processos da prestação de serviços públicos;
- ii. Melhoria da capacidade do Estado, no respeitante à formulação e monitoria de políticas públicas;
- iii. Maior profissionalismo dos funcionários públicos;
- iv. Melhoria na gestão das finanças públicas e responsabilização; e
- v. Boa governação e combate à corrupção.

O último elemento dos cinco anteriores, considera-se o culminar de todo exercício que possa ser empreendido em volta da reorganização do sector público pois, acção nenhuma pode ser bem sucedida se se não respeitar os preceitos de boa governação, ou seja, para se alcançar a eficiência, eficácia, efectividade e qualidade dos serviços, muito dependerá da posição assumida pelo governo do dia no que diz respeito à sua acção e principalmente à sua gestão.

Tendo chegado ao fim o ‘tempo de vida’ da EGRSP, um ano mais tarde foi concebido um outro instrumento para dar continuidade aos resultados que, paulatinamente, vinham sendo gerados por aquele. Trata-se de um programa mais alargado que o anterior, pois tem a periodicidade de quinze (15) anos: Estratégia de Reforma e Desenvolvimento da Administração Pública (ERDAP) 2012 – 2025, tendo como seu principal objecto a orientação da Administração Pública centrada no cidadão, promovendo o desenvolvimento e vocacionada para a prestação de serviços de

## **A Reestruturação Administrativa como mecanismo de garantia da Qualidade na prestação de serviços públicos: o caso da Tmcel, (2018-2020).**

---

qualidade. Para o alcance desses anseios, a ERDAP definiu como prioridades cinco (5) principais componentes para sua intervenção:

1. Profissionalização dos funcionários e agentes do Estado;
2. Descentralização e Desconcentração;
3. Melhoria da prestação de serviços;
4. Consolidação e coordenação das estruturas da Administração Pública; e
5. Reforço da integridade na Administração Pública.

Sendo, a presente pesquisa descritiva e objectivando analisar a qualidade de serviços oferecidos por uma organização participada pelo Estado e em processo de reconfiguração, a componente três (3) definida na ERDAP (Melhoria da prestação de serviços), encontra melhor enquadramento para sustentar a preocupação do pesquisador, uma vez que a Administração Pública já estabeleceu esta questão como uma prioridade a ser tomada em consideração nos diferentes sectores por ela tutelados.

### **1.1.3. O contexto das telecomunicações em Moçambique**

Como forma de fazer face a uma economia centralmente planificada no pós-independência na qual o governo controlava toda acção que gerasse algum rendimento para o sector público, houve necessidade de tomar algumas medidas correctivas face à impotência daquele em prover os serviços básicos aos cidadãos e com isso pretendendo dar um sentido contrário e favorável ao mercado económico nacional e, deste modo, as reformas económicas levadas a cabo foram importantes para o fim pretendido tendo, a liberalização do mercado, constituído condição *sine qua non* para a nova dinâmica.

Outrossim, por causa da sangrenta e devastadora guerra civil que assolou o país durante dezasseis anos (1976 – 1992) e a insustentabilidade do então regime político vigente, em 1992 assina-se o Acordo Geral de Paz (AGP) que culminou com a realização, em 1994, das primeiras eleições gerais e democráticas.

## **A Reestruturação Administrativa como mecanismo de garantia da Qualidade na prestação de serviços públicos: o caso da Tmcel, (2018-2020).**

---

Ao nível económico, as mudanças assentaram na introdução de um novo modelo económico (o de mercado). Ao nível de Moçambique este modelo advogou entre outras, a privatização das empresas estatais e a transformação de outras em Empresas Públicas.

A nível das telecomunicações, havia única empresa pública que era monopólio no mercado nacional e era a Correios e Telecomunicações de Moçambique (CTM), que não foi abrangida pela acção e/ou política do governo de privatizar as empresas porque este não tinha interesse de fazê-lo. Em 1981, as telecomunicações passaram a designar-se Telecomunicações de Moçambique (TDM, EE) em virtude da separação dos serviços de correios dos de telecomunicações, e nesta fase a empresa oferecia somente os serviços de telefonia fixa, (Calenga: 2005: 1).

Cronologicamente, percebe-se que a fase em que a TDM entrou em vigor, era a de transição (política, social e económica do nosso país em virtude da conquista da independência), e como qualquer outra, experimentou momentos menos conseguidos em termos de sua funcionalidade devido a factores diversos, como é o caso da gestão financeira, onde os recursos não eram suficientes para cobrir as necessidades da empresa; do outro lado, encontrava-se, ainda, uma substancial dificuldade material e humana que respondesse segura e cabalmente o funcionamento pleno da instituição. Face às adversidades ora mencionadas, o governo decidira criar, em 1992, o Instituto Nacional de Comunicações de Moçambique (INCM) como órgão com autonomia (administrativa, financeira e patrimonial), e regulador das telecomunicações no país, sendo responsável pelo licenciamento, gestão do *spectrum*, formulação e implementação das políticas do sector, pelas relações internacionais, entre outras actividades, mas que estivesse directamente tutelado pelo Ministério dos Transportes e Comunicações (MTC). É neste mesmo período, que a TDM, EE é transformada em TDM, EP. A lei das comunicações de 1992, determinou que as TDM passariam a ser uma empresa independente, com autonomia financeira, bem como pela planificação, instalação e operação da rede nacional e internacional de comunicações. São acções que eram desenvolvidas pelo executivo com intenção clara de melhorar os serviços de telefonia detidos exclusivamente por uma empresa que pertencia integralmente ao Estado; daí a preocupação em propiciar alguma qualidade neles (Calenga: 2005: 1 – 2).

## **A Reestruturação Administrativa como mecanismo de garantia da Qualidade na prestação de serviços públicos: o caso da Tmcel, (2018-2020).**

---

Com a lei das comunicações em vigência e conseqüente funcionamento do INCM, como forma de diversificar e especificar os serviços para melhor oferta e satisfação do público-usuário, em 1997 é atribuída a primeira licença de telefonia móvel com a entrada da mCel, através de um consórcio TMM (Telecomunicações Móveis de Moçambique) com a TDM (74%) e a (Deutsche Telepost Consulting GmbH) DETECOM (26%). Em 2002, com a transformação das TMM, cria-se a Moçambique Celular (mCel, SARL) e o seu capital passa a ser detido por dois agentes do Estado que é a TDM e o Instituto de Gestão das Participações do Estado (IGEPE). Portanto, aqui estava-se perante duas empresas de telefonia estatais em que uma, pela concepção legal a ela atribuída e sua capacidade financeira, estava subordinada à outra, e, mesmo assim, registava-se nenhuma situação considerada pouco comum porque embora do mesmo ramo, seus serviços eram pragmaticamente diferentes, pese embora nesta altura, ainda houvesse diminuta cobertura do mercado pelas duas operadoras devido à incapacidade de aderência de seus produtos pelos clientes, exigências tecnológicas dos próprios serviços ou a extensão do território, (Calenga, 2005: 2).

Com a transformação da TDM em Sociedade Anónima de Responsabilidade Limitada (TDM, SA) em 2002, bem como o lançamento, no mesmo ano, da segunda licença de uma operadora de telefonia móvel privada e sua entrada em vigor um ano depois, registou-se a separação de activos e de contas entre a mCel e a TDM, a partir de Janeiro de 2003 e, assim, iniciava uma nova história no campo das telecomunicações no nosso país, pois tanto para a rede móvel como para a fixa estava à vista o fim do monopólio, sendo que a Lei 8/2004 de 21 de Julho (que aprova a Lei das Comunicações e revoga a Lei 14/99 de 1 de Novembro), preconizava a promoção do investimento na área de telecomunicações e criar um espaço para uma concorrência sã, sem prejuízo do interesse público e da segurança nacional.

A entrada da segunda operadora móvel, trouxe desafios e uma nova forma de estar para as duas estatais que já desfilavam no mercado nacional; perante tais desafios, havia necessidade delas envidarem esforços para não perder espaço e, acima de tudo, superar o seu rival. De acordo com Calenga (2005:2), as duas empresas públicas deviam encetar esforços no conhecimento do comportamento dos reais e potenciais clientes para assim poder satisfazer suas necessidades

## **A Reestruturação Administrativa como mecanismo de garantia da Qualidade na prestação de serviços públicos: o caso da Tmcel, (2018-2020).**

---

efectiva e eficientemente do que seus concorrentes directos colocando-se na linha da frente enquanto se tratasse de preferências por aqueles.

O cenário que se expectava pela TDM e mCel não tomou o rumo desejado, pois os concorrentes foram ganhando espaço exponencialmente e cada vez mais mostrando-se fortes no mercado, principalmente com a concessão da segunda licença para a introdução de uma terceira operadora móvel com capitais inteiramente privados no país. Trata-se de uma sociedade anónima entre a empresa vietnamita (Viettel) e uma *holding* pertencente ao partido FRELIMO (SPI, Gestão e Investimento) que fora lançada em 2011, tendo iniciado actividades um ano mais tarde. A sua chegada foi desestabilizadora para as outras operadoras visto que já no início do exercício de suas funções no país, fez-se munir de capacidade técnica inexistente perante seus concorrentes.

Com dois concorrentes directos e muito fortes em termos de capacidade tecnológica e infraestrutural em relação às empresas públicas, associado aos problemas de gestão financeira enfrentados pelas mesmas, foi se verificando gradualmente a queda das duas organizações, o que ditou a ‘perda de prestígio’ outrora confiado pelos usuários e assim preteriam-se seus serviços.

Sem solução favorável ao longo de quase uma década, o Governo de Moçambique decide, em 2016, fundir as empresas de telecomunicações do Estado na perspectiva de ver sua situação melhorada e garantir sustentabilidade há muito perdida, encontrando alicerce tempo depois com a revisão da lei que estabelece os princípios e regras aplicáveis ao Sector Empresarial do Estado (Lei 3/2019 de 19 de Junho), que se orienta objectivamente para a geração de receitas e racionalização de custos sem colocar em voga a prestação de serviços de qualidade ao utente.

É neste panorama em que, a partir de um despacho ministerial, constituiu-se a partir de Janeiro de 2019 uma sociedade congregando as empresas TDM e mCel passando a designar-se Moçambique Telecom, S.A., (Tmcel), tendo duração indeterminada.

Seu principal objectivo é a prestação de serviços de telecomunicações em todo território nacional, como são os casos de serviços que incluem a telefonia fixa, telefonia móvel, serviços móveis especializados (*Trunking*), telecomunicações por satélites, serviço comutado de

## **A Reestruturação Administrativa como mecanismo de garantia da Qualidade na prestação de serviços públicos: o caso da Tmcel, (2018-2020).**

---

transmissão de dados, serviço de transmissão e recepção de sinais de rádio e televisão, entre outros.

Com esta sociedade constituída a nível governamental pretende-se dar nova dinâmica no sector da telefonia móvel e fixa sustentado pelo sector público do nosso país e, coincide, claramente, com a acção sobre a qual incide esta pesquisa.

### **1.2.Problema de Pesquisa**

Os serviços de telefonia móvel prestados pelas empresas públicas do nosso país (TDM & Mcel) vinham sendo alvo de reclamações constantes pelos utentes no que à qualidade dos serviços por elas oferecidos diz respeito.

Com tempo de existência de cerca de quarenta e vinte anos para, respectivamente, TDM e Mcel, esperava-se, por esta altura, que as duas empresas públicas estivessem afirmadas no mercado nacional visto que foram as pioneiras no ramo em que operam, mas, infelizmente, a realidade mostra um cenário totalmente contrário ao expectável.

De forma incipiente o Jornal Notícias datado de 08 de Maio e, com profundidade, o Jornal @verdade de 28 de Fevereiro, ambos de 2018, escreveram que ao longo dos últimos anos foi-se assistindo ao declínio substancial da capacidade técnica bem como das infraestruturas das empresas em alusão, o que, obviamente, este facto repercutiu-se negativamente na qualidade dos serviços oferecidos pelas duas empresas, afectando inclusivamente a sua competitividade no mercado e, como se pôde avaliar em diferentes fontes da imprensa escrita – mas também em declarações de alguns servidores – razões meramente gestionários conduziram ao colapso delas. De cinco à oito anos para cá, – pode-se ter como marco o ano de 2014 – verificou-se dificuldades de funcionamento extremas e, como não podia ser diferente, as receitas não mais cobriam as necessidades e despesas de funcionamento, sequer conseguiam garantir a subsistência das empresas. O cenário agudizou-se aquando da descoberta do rombo financeiro que vinha sendo perpetrado pelos então gestores séniores das empresas em causa desde o pretérito ano de 2012 para o caso da Mcel (@verdade, Fevereiro de 2018), e refere-se que foram milhões de meticais desviados, e isso influiu sobremaneira para o seu colapso.

## **A Reestruturação Administrativa como mecanismo de garantia da Qualidade na prestação de serviços públicos: o caso da Tmcel, (2018-2020).**

---

O jornal @Verdade sustenta suas conclusões, pelo facto de a empresa ter interrompido a publicação dos relatórios de contas pelo menos nos períodos compreendidos entre 2011 – 2014. A fonte questiona por que razão esta organização não o faz se a Lei de Empresas Públicas obriga que as contas de todas as Empresas tuteladas pelo Estado devem publicar em jornais de maior circulação assim como nas respectivas páginas de Internet. Uma vez que a mCel parou de publicar estes conteúdos sem nenhuma explicação – pelo menos ao público – as acusações feitas encontram azo pelo facto de não se trazer ao consumo público informações consideradas pertinentes e que concorrem para a garantia da transparência, (@Verdade, 2015).

Mais anos passaram e, em 2016, foi o “basta” da sobrevivência da empresa até que veio a ser, no mesmo ano, intervencionada pelo Estado. Ora, um dos mecanismos proeminentes da manifestação da crise na mCel, escreve o mesmo jornal, é que os funcionários, vezes houve em que ficaram sem os devidos salários, o que pode ter influenciado na redução aguda da capacidade de prestação de serviços, visto que um dos factores motivacionais principais à luz de (Maslow *apud* Caixote & Monjane, 2014: 231-2), não estava a ser atendido e, como consequência deste facto, gerou-se uma aguda insatisfação dos colaboradores – mesmo intermédios – na empresa pois, como lê-se no mesmo artigo: “todo mundo foi comendo e ninguém podia apontar o dedo a ninguém (...).”

Na página do Portal do Governo de Moçambique (2015), lê-se que a TDM (naquele período, detentora de 74% das acções da mCel)<sup>7</sup>, entrou em extrema crise quando mais empresas do ramo de telefonia móvel entraram ao mercado moçambicano. Escreve o Notícias<sup>8</sup> que “a crise financeira que fustigou a TDM foi a mudança, pelos clientes, do uso de telefones fixos para os móveis.” Esta empresa precisava, na altura, de 500 Milhões de meticais para restaurar-se e concorrer com as outras para “atravessar” a crise financeira que lhe era presente; valor esse que não existia pois para além da crise do sector, o país como um todo encontrava-se – até hoje – económica e financeiramente num período atípico para fazer face ao problema, respondendo, de forma solícita, à necessidade desta empresa no que diz respeito à injeção de recursos financeiros para sua estabilidade no mercado e garantir, assim, a continuidade concorrencial. Por sua vez, o

---

<sup>7</sup> Sendo a operadora móvel a “injectora” de capital na telefonia mãe do nosso país, era impossível que esta última sobrevivesse no mercado enquanto a fonte de injeção estivesse em decadência.

<sup>8</sup> Jornal Notícias de 08 de Maio de 2018

## **A Reestruturação Administrativa como mecanismo de garantia da Qualidade na prestação de serviços públicos: o caso da Tmcel, (2018-2020).**

---

primeiro Ministro – Carlos Agostinho do Rosário – afirmou que a TDM precisava ser recapitalizada por montantes não especificados [...] para, tanto esta como a mCel, fossem restauradas com vista a torná-las única, com capacidade competitiva sustentável, devendo, para o efeito, a nova empresa, ser doptada de meios tecnológicos, financeiros e humanos qualificados, (Portal do Governo de Moçambique, 2015).

Sendo a TDM e Mcel duas das várias empresas públicas com problemas de sustentabilidade financeira, o governo moçambicano, tutelando algumas organizações consideradas estratégicas, viu a necessidade de reorganizar o sector empresarial estatal, visando alcançar maior produção e produtividade, bem como melhorar a qualidade dos serviços por elas prestados, para assim elevar o desempenho e sustentabilidade das mesmas.

Porque reorganizar o sector empresarial era a única forma que o executivo moçambicano podia adoptar (como recomendou o Fundo Monetário Internacional = FMI no seu relatório: “*A reestruturação das empresas públicas moçambicanas com problemas será fundamental para melhorar a eficiência e reduzir as perdas financeiras*”<sup>9</sup>), o Governo decidira, em 2016, iniciar com estudos e consultas de análise processual e administrativa para fundir e reestruturar as duas empresas objectivando uma robustez financeira, sustentabilidade, *rejuvenescimento* no mercado, ou seja, reconquista de clientes para, conseqüentemente, assegurar a prestação de serviços melhorados e (re)afirmação das empresas no mercado nacional.

Se olhado sob o prisma das exigências do consumidor, podemos atrelar a preocupação à teoria do Desenvolvimento/Mudança Organizacional que enceta sua análise nas transformações sociais, económicas, políticas e tecnológicas procurando perceber como é que as empresas adaptam-se a essas mudanças. Neste sentido, tendo-se verificado (talvés no último quinqüênio senão mesmo nos últimos dez anos) com clarividências a mudança preferencial das redes telefónicas públicas passando a priorizar as privadas pelo cidadão-cliente, logicamente que a necessidade de mudança paradigmática fez-se primeira nas empresas públicas.

Num mercado liberal e por isso fortemente concorrido, a TDM e mCel encontraram dificuldades para uma continuidade sadia na sua prestação, pois a qualidade dos seus serviços começou a ser

---

<sup>9</sup>Relatório do Corpo Técnico sobre as Consultas de 2017 ao Abrigo do Artigo IV – Comunicado de Imprensa, Relatório do Corpo Técnico e Declaração do Administrador para a República de Moçambique, Março de 2018.

## **A Reestruturação Administrativa como mecanismo de garantia da Qualidade na prestação de serviços públicos: o caso da Tmcel, (2018-2020).**

---

questionada. Nisto, Wood Jr. (2004: 22-23) e Motta (2001: XIII), afirmam que com a preocupação da concorrência do mercado, as organizações futuras estarão mais voltadas para o cliente, tendo como base a questão da qualidade de seus produtos e serviços e, [...] as organizações dependerão muito mais do nível de motivação de sua força de trabalho, que deverá ter um nível de especialização maior que o actual.

As dificuldades de funcionamento e subsistência das empresas TDM e mCel arrolados na colocação do problema acima, levaram à necessidade de reestruturar as mesmas empresas, visando reverter a situação de então, e assim conseguir benefícios no mercado, garantindo a qualidade dos seus serviços. É, pois, nessa perspectiva que se coloca a seguinte questão de partida:

### **1.2.1. Pergunta de Partida:**

*De que forma a reestruturação administrativa operada na empresa Tmcel influencia para a melhoria da qualidade na prestação de serviços a seus clientes?*

### **1.2.2. Hipótese**

- ✓ Admitindo que as teorias sobre a Reestruturação Administrativa afirmam um desempenho melhor pelas organizações que adoptam esta prática, a acção implementada na Tmcel possibilitou a melhoria e prestação de serviços com qualidade.

## **1.3.Objectivos**

### **1.3.1. Geral**

- ✓ Analisar a influência da Reestruturação Administrativa operada na empresa Tmcel na melhoria da qualidade de serviços a seus clientes no período de 2018 – 2020.

### **1.3.2. Específicos**

- ✓ Descrever o processo de reestruturação administrativa da Tmcel, percebendo o grau de participação dos colaboradores no processo de mudança institucional;
- ✓ Verificar a relação que se estabelece entre a Reestruturação Administrativa e a melhoria da qualidade de serviços prestados pela Tmcel;

## **A Reestruturação Administrativa como mecanismo de garantia da Qualidade na prestação de serviços públicos: o caso da Tmcel, (2018-2020).**

---

- ✓ Aferir o grau de satisfação dos utentes com os serviços prestados como corolário da transformação ocorrida na empresa Tmcel;
- ✓ Identificar os constrangimentos decorrentes da reestruturação administrativa na Tmcel.

### **1.4.Delimitação do tema**

Em referência à delimitação do tema pesquisado, o estudo obdeceu uma dualidade de critérios para sua análise: *i*) espacial e *ii*) temporal. No que tange ao espaço, o estudo foi realizado na cidade de Maputo concretamente na Sede da Tmcel assim como no IGEPE para recolha de dados de ordem documental e informação estratégica, em agências e/ou lojas da Tmcel com o objectivo de colher sensibilidades e informações dos vários e diferentes utilizadores dos serviços prestados por esta empresa. Em relação ao aspecto temporal, na pesquisa analisou-se factos ocorridos na empresa Tmcel no horizonte compreendido entre os anos 2018 à 2020 pela razão de que à data de busca de dados no campo, havia disponibilidade de documentos oficiais até ao período referido, pelo que resultados fiáveis só podiam ser conseguidos em função da informação disponível.

### **1.5.Justificativa**

A reestruturação administrativa enquadrada no âmbito do estudo da Reforma do Sector Público é um campo de análise que ganhou um impacto significativo a nível global. Na esfera pública, teoricamente, ela faz-se necessária e importante pelo facto de procurar analisar a transformação do *modus operandi* da administração pública com vista a aproximar os serviços aos utentes, mas também provê-los com a qualidade exigida.

Actualmente, a literatura existente que aborda sobre a reestruturação administrativa mostra que a decisão de implementar este programa numa organização permite, quando bem concebido, à melhoria substancial do produto e/ou serviço que uma organização oferece, atendendo que é uma prática que se adopta, muitas vezes, para responder a crises intaladas. Esta concepção adequa-se ao objecto de estudo da presente pesquisa por ela ter se encontrado em momentos atípicos devido aos problemas internos de ordem gestionária que tornaram as duas extintas empresas, imersas em dificuldades extremas de subsistência.

Havendo estudos gerais sobre a eficácia da reestruturação administrativa, sem, no entanto, incidirem sobre caso específico das empresas públicas moçambicanas, a presente pesquisa vai

## **A Reestruturação Administrativa como mecanismo de garantia da Qualidade na prestação de serviços públicos: o caso da Tmcel, (2018-2020).**

---

oferecer a todos *stakeholders* (o Governo de Moçambique como sendo detentora de capitais, a empresa Tmcel e os clientes), experiência nova e que poderá servir para análise de outras organizações. Não somente, também constitui novidade ao procurar compreender os ganhos da qualidade e eficiência da reestruturação administrativa no contexto moçambicano. Nessa perspectiva, o debate sobre a área torna-se relevante nesta pesquisa uma vez que é um programa que, quando bem implementado, gera resultados novos e benéficos para as organizações.

A melhoria de serviços prestados como um dos princípios basilares estabelecidos na Agenda 2025 (ERDAP), na prossecução da Administração Pública é um ‘fio-condutor’ para a presente pesquisa, pois está evidente que a preocupação do executivo moçambicano em melhorar a *performance* na prestação de serviços virados para o cidadão é maior.

Relativamente à esfera prática, a escolha do tema reestruturação administrativa para analisar, assentou no facto de ser uma prática adoptada para melhorar a *performance* das organizações que se encontrem em dificuldades de funcionamento e, consequentemente, de sustentabilidade.

Particularmente, o factor que despertou curiosidade ao autor para escolher o tema reestruturação administrativa é a importância que esta área de estudo tem actualmente quando se analisa os impactos dos modelos do *management* que são uma tendência dos governos comprometidos em solucionar os problemas básicos dos seus eleitores. Em relação à preferência ao objecto de estudo, interessou ao autor pelo facto de ser uma organização de tamanha importância para o tecido empresarial do Estado moçambicano, sendo fruto de uma fusão de duas outras, às quais imiscuiram-se em dificuldades de funcionamento e gestão, quase sem precedentes claros, sendo que nesta sua nova fase, interessam os ganhos que vai gerando fruto da transformação ocorrida. Mais ainda, o objecto de estudo tornou-se importante ao pesquisador pela curiosidade e desejo de analisar a reestruturação de duas empresas extensas<sup>10</sup> sem implementar um dos grandes princípios que esta teoria defende: o *downsizing* ou seja, a diminuição do quadro de pessoal para “libertar” ou achatar a pressão sobre a folha salarial. Portanto, importa perceber até que ponto esta pode ter sido uma decisão tomada correcta e coerentemente.

---

<sup>10</sup> Em termos de mão-de-obra à elas associada que resulta da fusão de duas organizações participadas pelo Estado e que, vinham enfrentado dificuldades de funcionamento incluindo o pagamento de salários a seus funcionários.

## **A Reestruturação Administrativa como mecanismo de garantia da Qualidade na prestação de serviços públicos: o caso da Tmcel, (2018-2020).**

---

A escolha do período de análise 2018 e 2020, é pelo facto de ser respectivamente o ano em que as empresas TDM e mCel foram fundidas pelo governo de Moçambique (a partir de um Anúncio Judicial)<sup>11</sup> e posterior entrada em funcionamento como Tmcel em Janeiro de 2019, e o último coincide com ano em que se experienciou o primeiro exercício económico da Tmcel como uma empresa composta e em pleno funcionamento, sendo que já era possível colher alguma sensibilidade aos diferentes *stakeholders* em relação aos impactos que a reestruturação imprimia.

Socialmente, a pesquisa contribuirá para perceber os meandros que o Sector Económico do Estado percorre; mais do que isso, a pesquisa contribuirá sobremaneira para a percepção (pelos utentes e todos interessados) dos ganhos obtidos com a reestruturação das duas empresas no quadro da eficiência das empresas públicas que a nova lei<sup>12</sup> apregoa, visando prestar serviços melhorados aos cidadãos-usuários. São duas empresas nacionais pioneiras na difusão e massificação da interconectividade telefónica que sempre tiveram como foco, maior rentabilização aos cofres do Estado bem como garantir a sua subsistência. Portanto, servirá, a presente pesquisa, de instrumento que contribua para clarificar o real entendimento dos utentes da Tmcel sobre as mudanças que vêm sendo implementadas pela empresa. Também propiciará à todos interessados, uma base de consulta sobre o estágio da qualidade percebida sobre os serviços que a recém constituída empresa oferece.

### **1.6.Limitações do Estudo**

Durante a realização deste estudo constituiu constrangimento de grande relevo a recusa em aceitar realizar entrevistas aos gestores da Tmcel justificando a agenda lotada, assim como a resistência na disponibilização de dados e informações de ordem estatística já aprovados, tanto pelas extintas empresas que compõem a actual, bem como dados existentes referentes à Tmcel. A não disponibilização dessas informações sob pretexto de constituírem matéria confidencial, contribuiu sobremaneira para a limitação ao estudo no que à análise numérica com o objectivo de aferir a eficiência da empresa, diz respeito. Não somente, foi recusada, também, a possibilidade de ter acesso a documentos relativos ao funcionamento das estruturas orgânicas das empresas extintas TDM & Mcel bem como da actual estrutura.

---

<sup>11</sup> C.f. Boletim da República, Anúncio Judiciais e Outros. III Série, nº 9 de 14 de Janeiro de 2019.

<sup>12</sup> Lei 3/2019 de 19 de Junho que Estabelece os princípios e regras aplicáveis ao Sector Empresarial do Estado

## **A Reestruturação Administrativa como mecanismo de garantia da Qualidade na prestação de serviços públicos: o caso da Tmcel, (2018-2020).**

---

Foi, igualmente, uma dificuldade extrema convencer aos colaboradores desta empresa a prestar declarações ao pesquisador devido, segundo eles, a escassez de tempo para responder ao questionário e, aos que aceitaram, só o fizeram na condição de anonimato por temer represálias uma vez que não sabiam se podiam ou não falar. Não menos importante foi a recusa que se notou da parte de alguns utentes dos serviços da Tmcel em responder aos nossos questionários sob alegação de que os resultados da pesquisa não seriam sentidos directamente por eles.

## **CAPÍTULO II – REVISÃO DE LITERATURA**

### **2.1. Reforma Administrativa como uma necessidade na NPM**

Como fora dito acima, a abordagem da *New Public Management* (NPM) é que influenciou sobremaneira para o surgimento da reforma administrativa que, esta, é uma prática que os governos contemporâneos adoptam para dar ‘vida’ à administração pública no que concerne aos serviços por ela prestados, passando pela inclusão de práticas da gestão privada na esfera pública, contrariando, assim, aos preceitos defendidos pelo modelo tradicional da administração da coisa pública que pressupunha inteiramente a questão da gestão pública dicotómica entre os políticos e os administradores uma vez que para aqueles cabia a função de conceber e, aos últimos, executarem programas políticos.

Na perspectiva de ver a situação descrita acima melhorada, modelos novos foram concebidos para mudar a forma de executar as agendas e, só foi materializado com a mudança do paradigma gestor na esfera pública. O conceito concebido da gestão gerencial deu espaço para novas e diferentes concepções que enformam a administração pública enquanto um *ente* funcionalista dos governos, pois afirma Simione, (2012: 33-4), a NPM está relacionada com as transformações de acções de reforma do Estado e administrativas desencadeadas em países desenvolvidos numa primeira fase e, mais tarde, nos em desenvolvimento nos primórdios dos anos 1980 e durante a década seguinte, respectivamente.

As mudanças administrativas movidas pela NPM referidas pelo autor acima, têm em vista a obtenção de melhores resultados na organização e funcionamento da administração pública e a adopção de uma série de mecanismos gerenciais para alterar os valores essenciais da cultura administrativa imposta pelo modelo burocrático (*Ibidem*).

Para Pollitt & Bouckaert (2002) *apud* Simione, (2012: 34), embora as reformas administrativas busquem fundamentalmente a melhoria do processo de gestão pública, elas apresentam técnicas e características diversas mostrando, dessa forma, variadas formas e práticas nos diferentes contextos, uma vez que elas procuram responder igualmente a preocupações e necessidades nacionais distintas. Pela necessidade de responder a um contexto e realidade diferentes, vários

## **A Reestruturação Administrativa como mecanismo de garantia da Qualidade na prestação de serviços públicos: o caso da Tmcel, (2018-2020).**

---

autores desenvolveram modelos diferenciados no âmbito da NPM dos quais podemos destacar alguns que abaixo são descritos.

De entre várias tendências disseminadas nesse âmbito, Ocampo, (2000: 248) *apud* Macuane, (2006: 73)<sup>13</sup>, arrola três movimentos/modelos de reforma do sector público que são: *i*) reinvencção do governo; *ii*) reengenharia de processos de negócios/administrativos e *iii*) nova gestão pública. Buscando Osborne & Gaebler (1993), o autor mencionado acima refere que, essencialmente, o primeiro modelo diz respeito à concorrência entre os provedores de serviços; preocupa-se com o emponderamento do cidadão para que possa policiar o sector público; controla o desempenho das agências medido com base nos resultados, em vez de produtos; as agências públicas são orientadas por missões e não pelas suas regras e regularmentos; os cidadãos são definidos como clientes; regista-se a descentralização da autoridade e adopta-se a gestão participativa; há preferência pelos mecanismos de mercado, em vez dos burocráticos e, finalmente, enfoca não somente na prestação de serviços, mas também na catalização do público, sector privado e o chamado terceiro sector (associações, organizações da sociedade civil, ONG's), na solução dos problemas comuns.

O segundo modelo apresentado pelo autor em alusão é a Reengenharia de Processos de Negócios (RPN) que se define como o redesenho radical dos processos de negócios/administrativos para alcançar melhorias em aspectos-chave de desempenho, como são os casos de custo, qualidade, serviço e velocidade, sendo que fundamentalmente é uma abordagem virada para dentro combinada com o uso intensivo de tecnologias de informação. Em sua essência, a RPN é, à luz das RSP, um instrumento de grande relevo para melhorar a interoperabilidade e a interconectividade entre os diferentes serviços, assim como para permitir que os clientes tenham um único ponto de contacto com a organização, (Macuane, 2006: 73).

---

<sup>13</sup>In SITO, Eduardo & AWORTWI, Nicholas (Eds). *Perspectivas Africanas Sobre a Nova Gestão Pública: Implicações para a Formação de Recursos Humanos*. Reino dos Países Baixos: Copyright Shaker Publisher, 2006.

## **A Reestruturação Administrativa como mecanismo de garantia da Qualidade na prestação de serviços públicos: o caso da Tmcel, (2018-2020).**

---

Por fim, a Nova Gestão pública apresenta características que incluem aspectos internos e externos, tais como o fortalecimento das funções de direcção no centro; devolução da autoridade e provisão de flexibilidade; garantia de desempenho, controlo e prestação de contas; melhoria da gestão de recursos humanos; optimização das tecnologias de informação; estímulo à concorrência e escolha; melhoria da qualidade da regulamentação; e prestação de serviços de acordo com as demandas dos clientes/cidadãos, (*Ibidem*).

Na onda desenvolvimentista dos modelos de gestão pública que domina(ram) o processo da RSP, encontram-se Ferlie et al. (1996) *apud* Macuane, (2001: 73-74), elencando quatro modelos da NGP, a saber:

- i) Impulso para a eficiência;
- ii) *Downsizing* e descentralização;
- iii) Em busca de excelência; e
- iv) Orientação para o serviço público.

O Modelo 1 da NGP designado ‘Impulso para a eficiência’ dominou, de acordo com (Mugala, 2005: 3), até meados dos anos 80 e, seu principal objectivo é uma tentativa de tornar o serviço público mais próximo ao sector privado através da utilização de noções rudimentares de eficiência, (Macuane, 2001: 74), ou seja, este modelo advoga a ideia de que o sector público (SP) só pode funcionar eficiente e eficazmente importando as técnicas aplicadas no sector privado.

A NGP/Modelo 2 ‘*Downsizing* e descentralização’ tem por objecto a redefinição e redução da estrutura organizacional visando alcançar maior flexibilidade, contrapondo-se àquelas organizações padronizadas e burocratizadas do SP assim como às organizações do sector privado do tipo “fordista” (Macuane, 2001: 74), permitindo desenvolvimentos de organizações generalizados como são os casos do “abandono do alto grau de padronização, aumento da descentralização da responsabilidade estratégica e orçamentária, aumento da terceirização, e a separação entre um pequeno núcleo estratégico e uma grande periferia operacional” (Mugala, 2005: 4).

## **A Reestruturação Administrativa como mecanismo de garantia da Qualidade na prestação de serviços públicos: o caso da Tmcel, (2018-2020).**

---

O Modelo 3 da NGP apresentado por Ferlie et al., (1996), ‘Em busca de excelência’ busca os preceitos defendidos pela Escola das Relações Humanas ao dar importância, a nível organizacional, à cultura organizacional na medida em que o homem é, naturalmente, um ser emotivo, daí que se deva dar relevo ao papel dos valores, símbolos, cultura e rituais na moldagem do comportamento humano no seu local de trabalho, devendo, também, atender-se a forma como as organizações implementam a mudança assim como a inovação (Macuane, 2001: 74).

Por fim NGP/Modelo 4 ‘Orientação para o serviço público’ funde completamente as ideias de gestão dos sectores público e privado com o objectivo de reavivar o papel do gestor/administrador público com base na orientação clara e objectiva da missão do SP preocupada com a boa gestão como corolário das boas práticas do sector privado, (*Ibidem*).

Portanto, sendo que nenhum dos modelos constituiu-se perfeito, e com demonstração inequívoca sobre a ineficiência da utilização singular da gestão pública nas organizações, mesclar as técnicas desses modelos tanto para o sector público quanto para o privado, mostra-se a opção mais acertada uma vez que a aplicação de apenas técnicas do sector público e/ou privado de forma isolada, muitas vezes não permite o alcance de objectivos pretendidos.

### **2.1.1. Reestruturação Administrativa**

De acordo com (Caldas, 2000), a reestruturação passou a fazer parte das estratégias de sobrevivência das empresas, visando continuamente, à redução de seus custos, para mantê-las competitivas e produtivas.

A reestruturação surge como uma necessidade para solucionar o excesso de burocracia que se verificava em muitas organizações, o que, além da morosidade, dificultava a tomada de decisões e a adaptação aos novos contextos ambientais, (Nunes, 2007 *apud* Xerinda, 2011:36). O autor em referência firma ainda ainda que com o aumento da concorrência e da turbulência ambiental, houve necessidade de repensar as estruturas e métodos de tomada de decisões de forma a aumentar a rapidez de resposta e a capacidade de adaptação.

## **A Reestruturação Administrativa como mecanismo de garantia da Qualidade na prestação de serviços públicos: o caso da Tmcel, (2018-2020).**

---

Por sua vez (Lacombe, 2009 *apud* Xerinda 2011: 36)<sup>14</sup> afirma que reestruturação “é uma expressão que significa literalmente reduzir o tamanho de uma organização, especialmente pela redução planeada do número de empregados e de níveis hierárquicos da organização.”

Define-se a reestruturação como o conjunto de actividades que os gestores realizam objectivando melhorar a eficiência, produtividade ou competitividade da empresa. Quando adoptada, é uma estratégia implementada pelos gestores que afecta o tamanho do quadro de pessoal, os custos e os processos de trabalho, (Cameron & Green, 2004: 167).

Para Caillaux e Yuki (2004: 15), a reestruturação administrativa passa pela introdução de novas práticas ou processos de gestão organizacional que compreendem “a existência de uma nova estratégia de reforma, estabilidade na direcção das instituições,<sup>15</sup> cúpula bem treinada, concentração em certos sistemas (agenda dos dirigentes, unidades de processamento técnico-político, prestação de contas por desempenho, monitoramento por problemas, etc.)” Com isto, os autores pretendem transmitir a ideia de que a reforma passa necessariamente pelo conteúdo, forma e pela natureza da gestão da instituição (...) com o objectivo de ter uma definição mais ampla do que se pretende no projecto da nova organização que deverá considerar cinco elementos essenciais durante a sua transformação: estratégia, estrutura, processos, recompensas e pessoas, devendo, esses elementos, serem projectados em conjunto para propiciar um novo sistema consistente e aderente à situação da organização sendo que, o elemento “estratégia” deve ter um papel preponderante no projecto.

Para o presente estudo, as definições trazidas por Cameron e Green associada à de Caillaux e Yuki mostram-se melhor enquadradas se se atender às necessidades da intervenção que a Tmcel operou para verdadeira transformação, uma vez que constituiu-se uma nova administração de topo que tem a incumbência de melhorar os processos e procedimentos para tornar a empresa competitiva e geradora de lucros mas, num contexto existencial em que apresenta uma larga

---

<sup>14</sup> Augusta Paulo Xerinda. *O impacto da Reestruturação Empresarial no Sistema do Controlo Interno*: serviço de contabilidade da empresa Caminhos de Ferro de Moçambique, E.P. Trabalho de fim do curso apresentado na Faculdade de Economia da Universidade Eduardo Mondlane para o grau de Licenciatura em Gestão. 2011.

<sup>15</sup> Devendo, segundo os mesmo autores, a direcção permanecer na instituição que esteja em modernização, o mínimo de dezoito meses.

## **A Reestruturação Administrativa como mecanismo de garantia da Qualidade na prestação de serviços públicos: o caso da Tmcel, (2018-2020).**

---

massa laboral que compreende todos os níveis hierárquicos possíveis. Portanto, analisar o enquadramento estratégico, estrutural, processual, de recompensas e recursos humanos, torna-se importante na avaliação da qualidade de serviços com a transformação imprimida na Tmcel.

### **2. 1.3. Aspectos genéricos da Reforma Administrativa**

A Reforma Administrativa *de per se* tem por objectivo imprimir mudanças nos processos e procedimentos administrativos das organizações que adoptam esta prática com a ‘visão macro’ de tornar os serviços mais eficientes e próximos aos cidadãos destinatários. Esta acção encontra sustento quando se procura modernizar o sector público pois, afirma (Awortwi, 2007: 33) citando autores como (Pollitt e Bouckaert, 2000), que “a reforma do sector público consiste em mudanças deliberadas na estrutura e no processo das organizações públicas, com o objectivo de fazer com que funcionem melhor.”

A reforma administrativa constitui, pois, um processo de mudança que destina-se a ajustar as estruturas e o funcionamento administrativo respeitando as pressões do ambiente político e social, devendo deixar de lado a fragmentação e a falta de comunicação nas relações entre os cidadãos e a administração do Estado, (Filipe Araújo, 1993 *apud* Rocha, 2011).

O mesmo autor sustenta que a reforma administrativa “envolve a mudança de estruturas, a redução do sector público e da intervenção do Estado, a flexibilidade de gestão e a alteração de processos e o novo relacionamento entre a Administração e os cidadãos, agora considerados clientes e consumidores dos serviços públicos” (Rocha, 1995:138).

Assumindo-se que é difícil trazer um conceito linear do que seja a reforma administrativa, vários autores a discutem de acordo com o contexto e percepção singulares. Para iniciar a discussão, apresentamos alguns dos objectivos da reforma administrativa. O primeiro consiste em promover melhorias nas práticas existentes para que assim se melhore os processos também existentes; o segundo dá ênfase na substituição do modelo de gestão pública – refere-se aqui em substituir o «Estado Administrativo» pelo «Estado Managerial» (Caiden, 1999 *apud* Rocha, 2011: 137). Destes objectivos aqui expostos, (Carapeto & Fonseca, 2006: 26) sintetizam-nos no pressuposto de que a reforma administrativa consiste no melhoramento da gestão com objectivos nítidos da redução da despesa pública, o reforço da responsabilidade e a satisfação do consumidor. Como

## **A Reestruturação Administrativa como mecanismo de garantia da Qualidade na prestação de serviços públicos: o caso da Tmcel, (2018-2020).**

---

se pode depreender, os objectivos apresentados pelos autores, demonstram uma tendência e, talvés, uma preocupação dos governos em aperfeiçoar os serviços públicos a que estão destinados prover a seus consumidores-clientes<sup>16</sup>. Para o caso específico desta pesquisa, o primeiro objectivo encontra melhor enquadramento se atendermos ao facto de que a reestruturação administrativa da mCel e TDM tencionava melhorar os processos técnico-operacionais para alavancar a prestação de serviços com maior qualidade na actual Tmcel.

O autor em alusão exemplifica que, havendo descontentamento relacionado ao funcionamento da Administração Pública ou desajustamento entre o que pretendem os políticos e os resultados (...), o processo mais simples consiste na mudança das leis orgânicas, ou seja, na mudança da estrutura dos serviços, (Rocha, 2011: 138), ora, esta mudança precisa de ser acautelada sob pena de gerar resultados indesejados. Para isto, é preciso, “conceptualizar à partida e de forma global, os objectivos últimos do que pretende pôr em pé, associar todos os participantes ao planeamento requerido para os realizar, instituir os procedimentos apropriados e obter a adesão e empenho de todos os intervenientes no desenvolvimento competente das tarefas e processos a implementar é em larga medida a chave da gestão para obter a qualidade total, o *total quality management*”<sup>17</sup> (Neto, 2000:14). Neste diapasão, apela-se a uma definição clara do que se pretenda fazer quando reestruturar-se uma organização, pois “em qualquer reestruturação é fundamental descrever um futuro positivo bem como explicar a lógica por detrás deste, como se relaciona com a estratégia, como vai funcionar na prática, como difere do que existia antes, de que forma é melhor do que existia antes e quais são os benefícios que vai trazer” (Cameron & Green, 2004: 180).

Cameron & Green, (2004: 167) sustentam ser deveras importante reorganizar as empresas aos dias que correm para garantir o sucesso das mesmas com base na reestruturação, e apontam algumas técnicas para esse fim, das quais destacam-se a fusão e aquisições, a inovação, a mudança de processos baseados em tecnologias de informação, a mudança cultural e a renovação da imagem de marca (*rebranding*). Num exemplo nítido, os autores analisam uma acção de

---

<sup>16</sup> Os autores referem que com estas mudanças de paradigmas gestionários, não se trata apenas de aumenatar a eficiência mas em substituir os processos administrativos por um modelo de Mercado. Portanto, torna-se fácil a partir daqui perceber o emprego de *consumidores-clientes*.

<sup>17</sup> Excerto do discurso do presidente do Conselho Directivo do ISCSP-UTL retirado da nota introdutória da obra ‘Reforma do Estado e Administração Pública Gestionária, 2000’ organizada pelo Prof. Dr. João Pereira Neto.

## A Reestruturação Administrativa como mecanismo de garantia da Qualidade na prestação de serviços públicos: o caso da Tmcel, (2018-2020).

reestruturação administrativa de um projecto de investigação no Reino Unido<sup>18</sup> em diferentes empresas (das consideradas ‘grandes’), os gestores enfrentaram diversos desafios dos quais:

“gerir mudanças em si mesmos, gerir as mudanças nos seus trabalhadores, assegurar que, tanto as mudanças em grande escala como as menores, estivessem alinhadas com as estratégias mais amplas da organização e, por último mas não menos importante, funcionar normalmente e assegurar que os trabalhadores estivessem motivados para continuar a realizar as suas actividades como de costume”.

Os mesmos autores apontam para várias razões que concorrem para a reestruturação:

### 2.1.3.1. Razões que concorrem para a Reestruturação Administrativa

**Quadro 1:** Razões que concorrem para a reestruturação administrativa

ACÇÃO	IMPLICAÇÃO
Redução de efectivos ( <i>downsizing</i> ) ou adequação de efectivos ( <i>rightsizing</i> )	Condições do Mercado ou competitividade
Racionalização ou redução de custos	Condições de Mercado ou competitividade
Eficiência ou Eficácia	Motivação para melhoria interna
Descentralização ou centralização	Motivação para melhoria interna
Nivelamento da hierarquia	Motivação para melhoria interna
Mudança na estratégia	Implementação de estratégia
Fusão ou aquisição	Implementação de estratégia
Novo produto ou serviço	Implementação de estratégia
Mudança cultural	Implementação de estratégia
Ajustamento ao Mercado interno	Implementação de estratégia
Mudança de gestão senior	Decisão de liderança
Crise interna ou externa	Mudança imprevista/não planificada

**Fonte:** Adaptado pelo autor a partir de Cameron & Green (2004)

Os autores assumem uma posição singular ao afirmar que a reestruturação acontece resultando de uma alteração estratégica devendo, contudo, apresentar uma lógica clara e acompanhada, paralelamente, de outras mudanças tais como ‘mudança de processos e mudança cultural’.

A reestruturação administrativa, se analisada sob o ângulo da mudança organizacional, (Wood Jr, 2009: 5) refere que actualmente, as empresas se reestruturam ou passam por profundas mudanças devido às “exigências dos consumidores, entrada de novos competidores ao mercado, redução do ciclo de vida dos produtos, tratamento diferente da força de trabalho, velocidade na produção de bens e serviços,” etc.

<sup>18</sup> Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD)

## **A Reestruturação Administrativa como mecanismo de garantia da Qualidade na prestação de serviços públicos: o caso da Tmcel, (2018-2020).**

---

A razão para estas mudanças na forma de actuação das organizações actuais tem a ver maioritariamente com a sua *performance* pois, acrescenta o autor citando (Naisbitt e Aburdene, 1986), que a sobrevivência das organizações depende de sua capacidade de adaptação. Nesse contexto aparecem (Cameron & Green, 2004: 167), afirmando que a reestruturação apenas deve acontecer resultando de uma mudança da estratégia dum organização visto que, a reestruturação é um processo que se espera muito simples se se introduzir na órbita da mudança organizacional, porquanto enquadra-se na metáfora da máquina que apresenta os seguintes princípios:

- a) Cada trabalhador deve depender apenas de um gestor;
- b) O trabalho deve estar dividido em funções específicas;
- c) Cada indivíduo deve ser gerido através de objectivos;
- d) As equipas não representam mais do que a soma de esforços individuais;
- e) A gestão deve controlar e deve haver disciplina nos trabalhadores

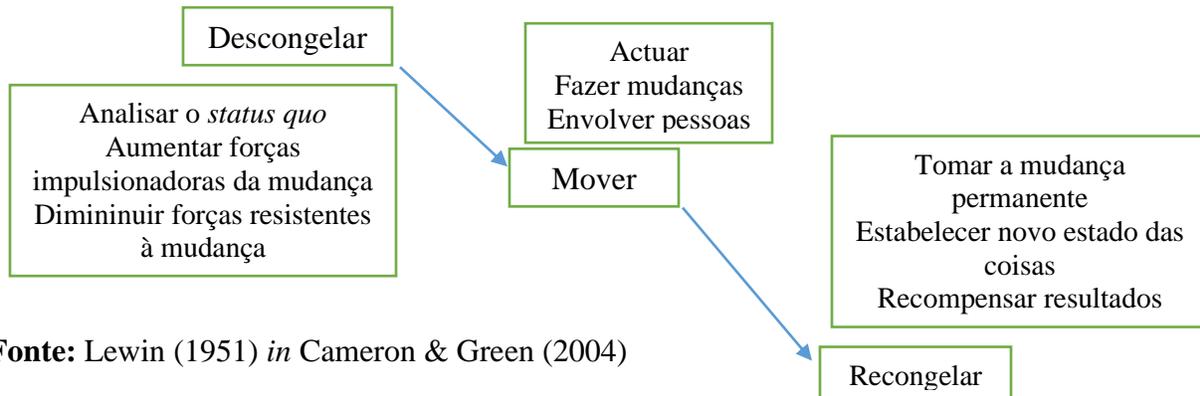
Estes princípios, segundo os mesmos autores, conduzem aos pressupostos seguintes da mudança organizacional:

- ✓ A organização pode ser mudada para um estado final acordado entre aqueles que ocupam posições de autoridade;
- ✓ Haverá resistência e esta tem de ser gerida;
- ✓ A mudança pode correr bem se for bem planificada e bem controlada.

O processo de reestruturação pressupõe uma *metamorfose* ou alteração de uma situação menos agradável para um estado que se espera óptimo. Voltando à metáfora da máquina, encontramos a mudança organizacional baseada em três passos propostos por (Kurt Lewin, 1951), que pode ser melhor percebida a partir a figura tripartida que a seguir apresenta-se.

## A Reestruturação Administrativa como mecanismo de garantia da Qualidade na prestação de serviços públicos: o caso da Tmcel, (2018-2020).

**Figura 1:** Modelo de três passos de Kurt Lewin



**Fonte:** Lewin (1951) in Cameron & Green (2004)

Como a figura ilustra, o primeiro passo diz respeito ao descongelamento do estado actual das coisas, que significa definir o estado actual, encontrar forças impulsionadoras e resistentes e imaginar um estado final desejado. Por sua vez, o segundo corresponde a mover-se um novo estado através de participação e envolvimento e, o terceiro estágio, é referente ao recongelar e estabilizar o novo estado das coisas definindo políticas, recompensando sucessos e estabelecendo padrões novos.

Cameron e Green, (2004: 168), secundam que o processo de reestruturação organizacional pode, sem dificuldades, seguir este modelo visto que, existe um estado actual que deve ser descongelado e um estado final que é necessário devendo, porém, não perder de vista o foco principal que é a necessidade de assegurar que o movimento entre o estado anterior para o último seja rápido e suave se a realidade demandar (*Ibidem*).

Esperando-se uma melhoria significativa da *performance* organizacional a partir das modificações estratégicas, afigura-se importante a alteração tecnológica, comportamento social e as instituições e estruturas, pois muitas organizações fazem mudanças em resposta a crises, (Wood Jr., 2004), contudo, estas alterações não são, *de per se*, suficientes. No processo de reestruturação organizacional um dos elementos que deve merecer especial atenção é o recurso humano por que ele vai gerar muitos outros factores dentro da organização (Cameron & Green, 2004: 168), por isso (Herzog *apud* Wood Jr, 2004:23) considera que “a chave para enfrentar com sucesso o processo de mudança é a gestão das pessoas, mantendo alto nível de motivação e evitando desamontamentos.” Portanto, o maior desafio para o autor, não é mudar a tecnologia,

## A Reestruturação Administrativa como mecanismo de garantia da Qualidade na prestação de serviços públicos: o caso da Tmcel, (2018-2020).

---

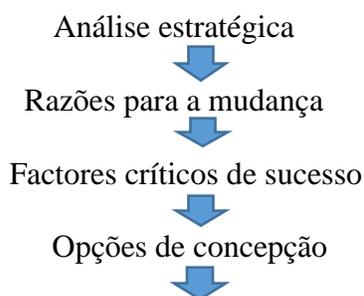
mas sim mudar as pessoas e a cultura organizacional, renovando os valores para ganhar vantagem competitiva.

Pode-se, a partir daqui, depreender que para levar a cabo uma acção de reestruturação administrativa numa empresa é necessário que se elabore um ‘plano-director’<sup>19</sup> que vai orientar o processo; nele devem constar os factores críticos de sucesso mas também os por melhorar e/ou inovar. Estes factores, se forem cumpridos, asseguram o sucesso da nova estrutura e, consequentemente, o sucesso da estratégia.

Como afirmam (Cameron & Green, 2004: 169-70), “a reestruturação resulta de uma análise de estratégia que realça a necessidade de abordar uma questão específica relacionada com o ambiente de negócios interno ou externo.” Ela é feita normalmente para melhorar a resposta ao cliente, ganhar quota de mercado ou melhorar a eficácia da organização [...] e, a reestruturação tem como objectivo ajustar a organização para melhor realizar a sua estratégia (*Ibidem*). Por sua vez, (Ferlie *at. al.* 1999: 65), afirmam ser importante considerar os resultados a obter numa acção de reestruturação administrativa visto que, a mudança pode resultar em consequências imprevisíveis. Os mesmos autores oferecem subsídios da posição que tomam defendendo que “uma característica da reestruturação administrativa é a natureza política de seus objectivos, tais como a redução dos custos ou tamanho, e isso leva à definição de seu sucesso ou fracasso com base nesses termos.”

A figura a baixo mostra os estágios que da análise da estratégia no processo de reestruturação deve contemplar, afirmando que os factores de sucesso dependem da estratégia organizacional, cultura, mercado, infra-estrutura e processos internos.

**Figura 2.** Abordagem genérica à reestruturação

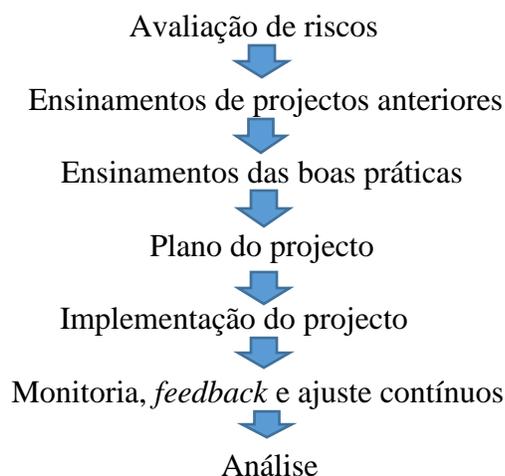


---

<sup>19</sup> Pode ser entendido, também, como um projecto para essa acção

## A Reestruturação Administrativa como mecanismo de garantia da Qualidade na prestação de serviços públicos: o caso da Tmcel, (2018-2020).

---



**Fonte:** Adaptado pelo autor a partir de Cameron & Green (2004)

Toda acção de reestruturação deve ter, na percepção de (Cameron & Green, 2004: 169-70), uma lógica clara e transmissível, visto que ela resulta de uma análise estratégica que realça uma necessidade específica relacionada com o ambiente de negócios interno ou externo. Portanto, se se leva a cabo a decisão de reestruturar uma organização, visa frequentemente melhorar a resposta ao cliente, ganhar quota de mercado ou melhorar a eficácia da organização que são corrolário da redução de desempenho (*Ibidem*), o que conduz, claramente, à perda ou redução dos níveis de qualidade do produto ou serviço oferecido por uma empresa. A partir daqui, torna-se pertinente apresentar a necessidade e importância de tomar a qualidade dos processos e procedimentos organizacionais como mecanismo que garante a realização dos objectivos que é condição *sine qua non* da existência daquelas. Portanto, a reestruturação administrativa diz respeito à mudanças de processos e procedimentos técnico-administrativos visando obter a qualidade do serviço ou produto a ser oferecido por uma organização. A partir do exposto acima, faz-se necessário atender e considerar os termos de qualidade que se deseja do serviço ou produto que se oferece aos clientes por uma determinada organização.

## **CAPÍTULO III – ENQUADRAMENTO TEÓRICO E CONCEPTUAL**

### **3.1. Teoria de Base**

Os serviços prestados pelo sector público desde muito são atribuídos uma fasquia menos desejosa por serem considerados de fraca qualidade. Por seu turno, a evolução exponencial da sociedade vem exigindo daquele o aperfeiçoamento, como forma de satisfazer as necessidades do público-usuário. Sendo que toda mudança operada em determinado contexto suscita alguma expectativa positiva em relação aos resultados que trará, é pertinente procurar fazer uma analogia em bases teóricas para entender os pressupostos da reforma na empresa Tmcel.

Para a prossecução dos objectivos pretendidos na presente pesquisa, socorrer-se-á à reflexões de duas perspectivas teóricas assentes na concepção da reestruturação administrativa no âmbito da RSP: Reengenharia de Processos de Negócios e Teoria da Qualidade de Serviços. A escolha destas teorias reside no facto delas preocuparem-se em avaliar os resultados gerados por determinada alteração na prestação de todo e qualquer produto/serviço oferecido por uma determinada organização que imprima mudanças e/ou busque inovações, bem como garantir a qualidade desses produtos e serviços por ela prestados, para, assim, propiciar a satisfação aos usuários dos mesmos.

#### **3.1.1. Reengenharia de Processos de Negócios**

Define-se a Reengenharia de Processos de Negócios (RPN) como o redesenho radical dos processos de negócios/administrativos para alcançar melhorias em aspectos-chave de desempenho, como são os casos de custo, qualidade, serviço e velocidade, sendo que, fundamentalmente, é uma abordagem virada para dentro, combinada com uso intensivo de tecnologias de informação. Em sua essência, a RPN é, à luz das RSP, um instrumento de grande relevo para melhorar a interoperabilidade e a inter-conectividade entre os diferentes serviços, assim como para permitir que os clientes tenham um único ponto de contacto com a organização, (Macuane, 2006: 73). Ou seja, a reengenharia é a reestruturação radical de processos, com o objectivo de alcançar melhorias drásticas nos indicadores de desempenho (Hammer & Champy, 1994 *apud* Silva et. al., 2007: 2), com o objectivo de trazer uma inovação que provoque mudança substancial na organização.

## A Reestruturação Administrativa como mecanismo de garantia da Qualidade na prestação de serviços públicos: o caso da Tmcel, (2018-2020).

A reengenharia, de acordo com Davenport (1994) *apud* Silva et. al., 2007: 2), não pode ser confundida com a melhoria gradual e contínua porque aquela altera drasticamente a configuração estrutural e processual enquanto que a última o faz, mas, de foma paulatina enquanto vai medindo os resultados à medida que se implementa as mudanças. O quadro abaixo diferencia os aspectos-chave de RPN e a melhoria gradual de processos.

**Tabela 1** – Melhoria de processos vs Reengenharia de processos

<b>Características</b>	<b>Melhoria Contínua</b>	<b>Reengenharia</b>
Nível de mudança	Gradual	Radical
Frequência da mudança	Contínua	De uma vez
Tempo necessário	Curto	Longo
Participação	De baixo para cima	De cima para baixo
Ambito típico	Dentro de funções	Entre funções
Risco	Moderado	Alto
Habilitador principal	Gradual	Radical

**Fonte:** Adaptado de Davenport (1994) *apud* Silva et. al., (2007: 2)

Como se pode depreender, uma organização que se propõe alterar os processos internos com o objectivo de melhorar a qualidade do seu produto/serviço, é, muitas vezes, bem sucedida quando aplica a RPN em oposição à melhoria contínua pois, aquela permite uma mudança radical de primeira. Para esse fim, é necessário que, no modelo de gestão adoptado – para o caso vertente, a RPN – se identifique, *a priori*, os processos e/ou procedimentos que carecem de alguma mudança, para possibilitar uma actuação precisa nas acções a serem desenvolvidas. Ou seja, a implementação de uma reengenharia de processos numa organização, deve, sempre, evitar formas mecânicas no procedimento, pois pode gerar resultados indesejados, não podendo, desta feita, viabilizar à organização, soluções que garantam a capacidade de alocar e usar correctamente os recursos disponíveis – eficácia – dada a evolução do ambiente e da própria organização (Caillaux e Yuki, 2004: 21). Assim sendo, existem passos por seguir neste processo

## **A Reestruturação Administrativa como mecanismo de garantia da Qualidade na prestação de serviços públicos: o caso da Tmcel, (2018-2020).**

---

que, de acordo com Davenport, 1994; Hammer, 1994 *apud* Lima & de Aquino, (s.d.), compreendem os seguintes:

**Passo 1** – identificação dos processos para reengenharia: seleccionar o processo;

**Passo 2** – identificação dos instrumentos de mudança: identificar os instrumentos tecnológicos e humanos que podem apoiar a mudança;

**Passo 3** – alinhamento dos atributos do processo com a estratégia da organização;

**Passo 4** – entendimento e medição dos processos existentes: conhecimento de como funciona o processo (fluxo, medidas, objectivos, atributos, problemas e melhorias);

**Passo 5** – planeamento e construção de um protótipo do novo processo e organização: desenvolvimento e implantação do novo processo (discutir alternativas; avaliar possibilidade de execução; riscos e vantagens das alternativas; selecção de uma alternativa; prototipagem do novo processo; desenvolvimento de uma estratégia de migração; implementação de novas estruturas e sistemas).

Relativamente à teoria da RPN aplicada ao no presente estudo, procurou-se perceber quais foram os processos redesenhados com o objectivo de melhorar a interoperabilidade e a interconectividade entre os serviços visando flexibilizar o trabalho desenvolvido, gerando, dessa forma, um serviço de qualidade, fruto das alterações imprimidas. Também constituiu elemento de análise a qualidade do serviço como resultado da aplicação da RPN que será dimensionada nos termos da teoria da qualidade de serviços prestados que a seguir é apresentada.

### **3.1.2. Teoria da Qualidade de Serviços Prestados**

A qualidade em geral é tida como de difícil consenso quanto à sua definição pois foi evoluindo com o tempo desde a sua introdução ao campo empresarial procurando gerir as organizações rumo à qualidade de seus produtos e/ou serviços (Carapeto & Fonseca, 2006: 37).

Rocha, (2010: 19) afirma que, cronologicamente, o estudo da qualidade nas organizações remonta da década 40 do século XX, sendo que nessa altura a maior preocupação era avaliar a inspecção da qualidade, sendo que mais tarde (a partir dos anos 1949 – 1951), observou-se o controlo estatístico da qualidade e assim por diante; desde o princípio da década de 80 para cá, as

## **A Reestruturação Administrativa como mecanismo de garantia da Qualidade na prestação de serviços públicos: o caso da Tmcel, (2018-2020).**

---

organizações passaram a preocupar-se com a qualidade corporativa que se traduz na Gestão da Qualidade Total – TQM.

A Gestão da Qualidade Total com sigla inglesa *Total Quality Management* (TQM) teve origem no campo da *Nova Gestão Pública* a partir do princípio da última década do século passado num contexto da Reforma do Sector Público, (Rocha, 2006) citado por (Silvestre, 2010; Carapeto & Fonseca, 2006). No que concerne à sua aplicabilidade, há quem refira que o TQM tem origem americana mas, fora exportada para o Japão no pós-guerra sendo absorvida pela gestão japonesa. Os “nipónicos foram os primeiros a reconhecer a utilidade da integração da qualidade na produção de bens e serviços” sendo que mais tarde – inícios dos anos 80 – a gestão japonesa foi exportada para a América e com ela o conceito e a prática de gestão da qualidade total, (Rocha, 2011: 55; Silvestre, 2010: 204).

A nível global, estando-se a experienciar uma era dominada pela frequência exponencial de prestação de serviços, a qualidade destes faz-se cada vez mais necessária para que as empresas conquistem o maior número de clientes-usuários e consigam desta forma, uma robustez no mercado em que operam.

De acordo com Silva, (2018:23), o interesse pelo estudo da qualidade de serviços prestados ganha espaço a partir da década 80 quando considerável número de um grupo de estudantes procurou explicar o seu significado. Mais ainda, continua a autora em alusão, foram precursores desta teoria Gronroos, Berry, Parasuraman e Zeithaml. Parafaseando Parasuraman (1992), a autora refere que a qualidade de uma organização é, normalmente, definida pela qualidade do serviço que ela presta.

Diversa literatura aborda a questão da qualidade de serviços prestados sendo que se pode definir geralmente como a capacidade de corresponder ou exceder as expectativas do consumidor (Parasuraman *et al*, 1985 *apud* Silva, 2018: 22), estando em evidência a qualidade percebida pelo consumidor, pois quanto mais este(s) depositar(em) maior confiança nos produtos e serviços de determinada empresa, maior será a probabilidade dele(s) recomendar(em) a outro(s), (Schitmann, 2007 *apud* Silva, 2018: 22), porque nas palavras de (Kotler & Armstrong, 1999 citados por

## **A Reestruturação Administrativa como mecanismo de garantia da Qualidade na prestação de serviços públicos: o caso da Tmcel, (2018-2020).**

---

Souza, 2011: 24), “a qualidade é um dos antecedentes mais importantes da satisfação, considerada uma variável crucial para a fidelização do cliente à empresa.”

Os clientes quando experimentam, avaliam e percebem um serviço como de qualidade, procuram nele a qualidade de interação, a qualidade do ambiente e dos resultados e conseguem, assim, exibir comportamentos de confiança e intenções contínuas de aquisição ou *feedback* positivo do mesmo (Silva, 2018: 23), o que pode, de acordo com (Souza, 2011: 24-25 citando Rigopoulou et. al., 2008), desempenhar um papel notável para garantir vantagem competitiva e sustentável para as organizações, uma vez que é a partir das percepções e atitudes positivas dos clientes-alvo que aquela consegue atrair novos clientes, ou ainda por recomendação directa na troca de experiências dos usuários actuais, quer seja por conta da melhoria do relacionamento da organização com os seus clientes também actuais, tornando-os especiais e mais comprometidos.

Estes aspectos considerados positivos – conquistar e convencer os clientes – se enquadrados na teoria da qualidade de serviços prestados, estão intimamente ligados ao nível de satisfação elevado de quem as divulga, pelos benefícios que teve com determinado serviço ou produto (Oliver, 1980 *apud* Souza, 2011: 25), sendo que a empresa prestadora desses serviços pode orgulhar-se sempre que ocorrerem recomendações desta natureza porque demonstram a satisfação que o cliente sente como usuário.

Embora se discuta em diferentes parâmetros a dificuldade existente para avaliar o desempenho dos serviços prestados, devido essencialmente à sua abstração, isto é, por serem imateriais, dois grandes modelos foram concebidos na literatura até à data, para que respondam a avaliação dos serviços prestados: os modelos SERVQUAL e SERVPERF. Nas palavras de autores como (Carmen, 1990; Cronin e Taylor, 1992 citados por Souza, 2011: 25), o primeiro baseia-se no paradigma das diferenças no campo da qualidade de serviços, ou seja, ele busca a interpretação das expectativas dos clientes em relação aos serviços a serem prestados (a partir de uma escala múltipla para medir expectativas e percepções dos clientes em relação ao serviço disponibilizado e isso pode ser traduzido em cinco diferentes Gap's/níveis que concorrem para a satisfação do cliente sendo que as dimensões de análise são: a confiabilidade, a prontidão, a tangibilidade, a segurança e a empatia), o que de alguma forma deixa espaço para uma enorme crítica pelos

## **A Reestruturação Administrativa como mecanismo de garantia da Qualidade na prestação de serviços públicos: o caso da Tmcel, (2018-2020).**

---

teóricos que analisam a qualidade de serviços prestados, precisamente por este modelo concentrar-se na análise de expectativas de clientes a um serviço não prestado, para, *a posteriori*, concentrar-se em analisar as diferenças entre o que os clientes almejavam e o que verdadeiramente é ofertado, ou como afirmam (Parasuraman *et al*, 1985 *apud* Silva, 2018: 33), ‘as expectativas dos consumidores encontram-se condicionadas por alguns factores, nomeadamente a comunicação ‘boca-a-boca’, as experiências prévias, as necessidades pessoais e comunicação externa.’’ Outra crítica que se faz ao modelo SERVQUAL é o facto de que para sua real aplicabilidade, necessita de ser adaptado a um cliente específico de determinado serviço em concreto (Carman, 1990 *apud* Souza, 2011:30).

Nesta lógica, o segundo modelo (SERVPERF), mostra-se mais adequado para explicar os propósitos da presente pesquisa, uma vez que desvia-se das expectativas e se concentra na avaliação da qualidade atingida com base nas percepções do cliente a partir das cinco dimensões da qualidade do serviço expressas no modelo SERVQUAL. Mais ainda, (Cronin & Taylor, 1992 citados por Sousa, 2011), baseando-se nas ideias de Parasuraman *et al.*, 1998 *apud* Souza, 2011:30), referem que este modelo faz-se importante por ponderar que cada uma das cinco dimensões do modelo SERVQUAL seja medida considerando apenas as percepções do cliente relativas ao desempenho da empresa para a mensuração da qualidade do serviço. Isto conduz, naturalmente, à satisfação dos usuários uma vez que ‘a qualidade percebida do serviço é um antecedente da satisfação do cliente, que por sua vez tem efeito significativo nas intenções de compra do serviço prestado’’ (Cronin e Taylor, 1992 *apud* Souza, 2011:31).

Como referiu-se anteriormente, o modelo SERVPERF utiliza as dimensões de análise do modelo SERVQUAL para determinar a satisfação dos usuários dos serviços ; ele apenas as aplica na avaliação do desempenho da empresa como qualidade percebida, deixando para trás as expectativas por estas variarem de indivíduo para indivíduo, o que pode tornar os resultados poucos fiáveis devido a uma multidimensionalidade de características, gostos e preferências que podem enformar os vários *stakeholders*. Sendo assim, apresentam-se detalhadamente as dimensões de análise da qualidade do serviço prestado no quadro que segue.

## A Reestruturação Administrativa como mecanismo de garantia da Qualidade na prestação de serviços públicos: o caso da Tmcel, (2018-2020).

**Quadro 2:** Dimensões da qualidade de serviços

DIMENSÃO	PREMISSA
Confiabilidade	Capacidade de prestar os serviços de forma independente e precisa
Prontidão	Disponibilidade para ajudar os clientes e prestar um serviço rápido
Tangibilidade	Aparência das instalações, equipamento, pessoal e materiais de comunicação
Segurança	Conhecimento e cortesia dos trabalhadores e a sua capacidade em transmitir confiança
Empatia	Atenção individualizada na organização aos clientes
Satisfação	Percepção do cliente em ver suas necessidades satisfeitas ou excedidas, pelo desempenho de um produto ou serviço

**Fonte:** Adaptado pelo autor a partir de Carapeto & Fonseca, (2006: 38-39); Parasuraman *et al.*, (1988) *apud* Souza, 2011: 27).

A partir das cinco dimensões apresentadas acima para a avaliação dos serviços prestados, tornar-se-á possível aplicá-los na *praxis* para avaliar a qualidade de serviços da Tmcel tendo como principal alvo de análise os consumidores dos serviços que a operadora de telefonia fixa e móvel em referência oferece.

### 3.2. Operacionalização das variáveis

A operacionalização das variáveis na pesquisa social é muito importante pois, permite uma inserção empírica aos factos a observar.

A operacionalização das variáveis é o processo que uma variável sofre (ou conceito) a fim de se encontrar correlatos empíricos que possibilitem sua mensuração ou classificação, (Gil, 2012: 79).

## **A Reestruturação Administrativa como mecanismo de garantia da Qualidade na prestação de serviços públicos: o caso da Tmcel, (2018-2020).**

---

Para a presente pesquisa, consideram-se como variáveis de causalidade, as seguintes: por um lado temos a Reestruturação Administrativa como variável independente e, por outro, a Qualidade de Serviços como variável dependente. Tem-se a reestruturação administrativa como a variável independente visto ser a causa da problematização neste estudo, onde procura-se explicações e implicações de sua implementação; a melhoria da qualidade de serviços constitui a variável dependente pelo facto de – poder – ser a causa que explica a decisão, pelo executivo moçambicano, de implementar a fusão e reestruturação das empresas TDM e Mcel.

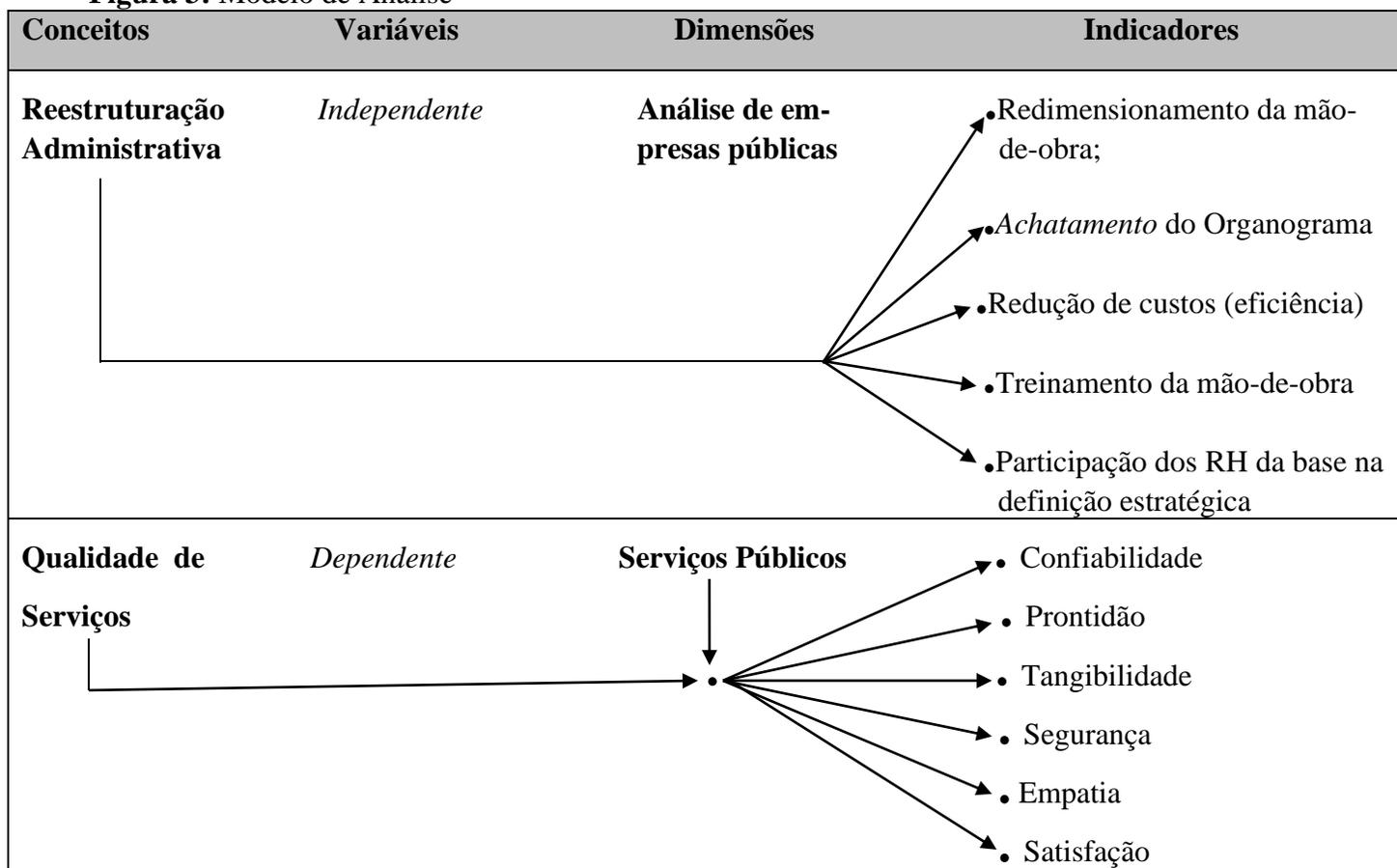
Sendo que os serviços de telefonia prestados pelas empresas estatais do nosso país, há muito foram preteridos pelos seus clientes sob alegação de terem perdido a qualidade desejável num mercado em progresso exponencial e cada vez mais exigente como é o nosso, as alterações levadas a cabo na Tmcel supõe-se constituírem uma solução para resgatar as duas empresas a partir da eficiência dos meios e, assim, qualidade dos serviços. É com estes pressupostos que se constituiu os indicadores seguintes como garantes do nível de melhoria na prestação de serviços da Tmcel: requalificação da mão-de-obra, achatamento do organograma para comprimir substancialmente a folha salarial com os órgãos decisores, treinamento da mão-de-obra para adequar os funcionários à nova realidade e, participação dos recursos humanos da base para garantir a sua motivação e comprometimento aos objectivos propostos pela organização relativamente ao *status quo* da situação em que a Tmcel se encontrava.

Os dados acima, podem ser melhor interpretados a partir do modelo de análise que é ilustrado abaixo.

## A Reestruturação Administrativa como mecanismo de garantia da Qualidade na prestação de serviços públicos: o caso da Tmcel, (2018-2020).

### 3.2.1. Modelo de análise

**Figura 3:** Modelo de Análise



**Fonte:** Elaborado pelo autor

Como o modelo de análise construído apresenta, no campo da reestruturação administrativa como variável independente que concorre para o melhor funcionamento das estruturas internas da empresa visando aferir se ela está em condições de adaptar-se facilmente às exigências do mercado em que está inserida, uma vez que levou a cabo mudanças estruturais de grande magnitude; tem-se, nessa perspectiva, as componentes/indicadores como requalificação da mão-de-obra para a racionalização de custos bem como o achatamento da estrutura que dizem respeito à economicidade dos recursos financeiros da organização sendo que, estes dois primeiros indicadores mencionados estão intimamente conectados à racionalização de custos para toda empresa que leva a cabo este tipo de programa. Também encontram-se o treinamento dos

## **A Reestruturação Administrativa como mecanismo de garantia da Qualidade na prestação de serviços públicos: o caso da Tmcel, (2018-2020).**

---

colaboradores assim como sua participação na definição estratégica como sendo medidas que objectivam integrar os recursos humanos mas também dar o *empowerment* de que precisam no decurso de suas actividades para respectivamente melhorar as habilidades e ganhar confiança no procedimentos e processos internos. Estes indicadores estão intimamente ligados à variável independente na medida em que se apregoa como sendo dos princípios fundamentais de sua implementação e, a partir deles, pode-se ter os recursos humanos motivados, e nessa condição, podem garantir a prestação de serviços devidos.

Na dimensão qualidade (que é a variável dependente) estão diferentes indicadores como são os casos da tangibilidade, confiabilidade, prontidão, segurança e empatia e satisfação na prestação de serviços; os mesmos concorrem para a explicação da variável independente, pois a motivação da força de trabalho bem como a melhoria de processos internos são importantes na busca pela eficiência organizacional que será o garante da melhoria dos serviços prestados e assim preservar a satisfação do público-usuário, uma vez que estes indicadores dependem, grosso modo, das condições que a organização oferece a seus colaboradores para que estes, porém, exerçam suas actividades íntegra e harmoniozamente a bem dos consumidores que são os destinatários dos serviços providos. Portanto, com estes elementos o autor pensa ser possível analisar os aspectos que concorrem para os objectivos da pesquisa.

### **3.3. Conceptualização**

Para enformar o presente trabalho, os conceitos que perfazem-no são os seguintes: Serviços Públicos, Qualidade dos serviços, satisfação do cliente e eficiência. A seguir discute-se a cada um e de forma isolada para um entendimento detalhado, sem, no entanto, pretender esgotar o conteúdo que cada um carrega.

#### **3.3.1. Serviços Públicos**

Os serviços públicos como o próprio nome sugere, dizem respeito ao serviço que é prestado genericamente para atender aos anseios essenciais do utentes públicos ou seja, da sociedade e, em sua natureza são oferecidos por entes públicos aos quais os primeiros pagam cíclica e constantemente impostos para os ter. Literatura diversa aborda a questão dos serviços públicos sendo que diferentes autores desenvolveram conceitos próximos sobre a temática mas que materialmente pode-se verificar algumas diferenças.

## **A Reestruturação Administrativa como mecanismo de garantia da Qualidade na prestação de serviços públicos: o caso da Tmcel, (2018-2020).**

---

Pode-se definir o serviço público como sendo “todo aquele prestado pela Administração ou por seus delegados, sob normas e controlos estatais, para satisfazer necessidades essenciais ou secundárias da colectividade ou simples conveniência do Estado” (Meirelles, 1998: 286).

Por sua vez, (Amaral, 2006: 792), assume que os serviços públicos “são as organizações humanas criadas no seio de cada pessoa colectiva pública, com o fim de desempenhar as atribuições desta, sob a direcção dos respectivos órgãos.”

Sob a égide da Lei 7/2012 de 08 de Fevereiro<sup>20</sup> entende-se serviço público como “a organização de meios humanos e materiais integrados no seio das pessoas colectivas públicas, encarregues de executar materialmente a actividade administrativa.”

As definições ora apresentadas são unânimes ao explicitarem que os serviços públicos são prestados por entidades do Estado, isto é, pela Administração e/ou pessoa colectiva. Não obstante essa convergência, pode-se perceber que a definição que amplia seu âmbito de actuação é a exposta por Meirelles, uma vez que estende a sua prestação não somente a pessoas directas ao Estado mas também àqueles que este os delega para a consecussão de serviços de interesse colectivo e público. Nessa perspectiva, sendo a Tmecl uma extensão da organização pública<sup>21</sup> no país, entende-se o serviço público como a actividade realizada pela Administração Pública por meio de uma entidade delegada (no caso, uma empresa pública), para a efectivação das necessidades essenciais da colectividade.

### **3.3.2. Qualidade dos serviços**

Na sua essência, a qualidade passou a ser elemento fulcral para o sucesso das organizações desde que levou-se em consideração a abertura dos mercados para a concorrência. Em linhas mestras entende-se qualidade como “uma modalidade subjectiva que afecta a percepção de um objecto ou de um processo exterior”, (Enciclopédia Einaudi, 1988: 229). Por sua vez, (Rocha, 2010), afirma que a qualidade é um conjunto de boas práticas de gestão que uma organização adopta com vista a suprir as necessidades dos clientes, sendo que para complementar os preceitos do

---

<sup>20</sup> Lei de Base da Organização e Funcionamento da Administração Pública moçambicana.

<sup>21</sup> Na classificação dos serviços públicos apresentada por (Meirelles, 1997: 286), as empresas públicas, autarquias, sociedades de economia mista e fundações governamentais fazem parte dos Serviços Impróprios do Estado, pois não afectam substancialmente as necessidades da comunidade embora satisfaçam interesses comuns de seus membros e, por isso, a Administração os presta de forma remunerada por órgãos ou entidades descentralizadas ou delega sua prestação à concessionárias.

## **A Reestruturação Administrativa como mecanismo de garantia da Qualidade na prestação de serviços públicos: o caso da Tmcel, (2018-2020).**

---

autor referido, (Deming, 1986), afirma que a qualidade é toda actividade revolucionária que um sistema de gestão imprime em sua organização para “ir ao encontro de tudo o que o cliente pede e espera – satisfação do cliente. Portanto, um serviço será de qualidade quando puder responder à expectativa do consumidor e, aqui tem-se a pessoa/cliente como expoente máximo ou seja, tudo o que uma empresa realizar deve gravitar sobre aquele uma vez que é o garante da sobrevivência desta.

Alves (2009: 82) e Silvestre (2010: 211) sublinham que é importante ter em conta a satisfação do cliente/utilizador para conseguir uma melhoria contínua na qualidade do serviço. Com efeito, para conseguir tal proeza é necessário estabelecer canais comunicativos internos e externos efectivos que permitirão à organização não apenas conhecer a satisfação do utilizador mas também medir o seu grau de satisfação [...], para, com a evolução do tempo, poder traçar metas e objectivos concretos que satisfaçam cada vez melhor aos clientes. Vai mais adiante afirmando que uma das mais importantes formas de poder avaliar a satisfação do utilizador “é ouvi-lo por meio de questionários interativos, linha de chamadas gratuitas, acções de «portas abertas», entre outras que vão permitir à organização valorizar objectivamente os factores de insatisfação, de satisfação e os de maior complacência.”

Na mesma órbita encontram-se (Wright, *et. al.*; 2007: 353-54) afirmando que a questão da qualidade dos serviços sempre esteve acompanhada pelo desempenho financeiro das organizações. Nesse sentido, a qualidade nos serviços tem como princípios básicos a satisfação do cliente e promoção da eficiência para incitar ao lucro, garantindo, deste modo, a subsistência organizacional, (Silvestre, 2010: 196).

Wright, *et. al.* (2007: 353-54), sustentam que a qualidade apresenta dois aspectos: “a conformidade de um produto ou serviço com padrões internos da empresa e a percepção final que o consumidor tem da qualidade desse produto ou serviço.”

Faz-se necessária esta nítida e importante classificação pelo facto de alguns produtos ou serviços que estejam em conformidade com os padrões internos da empresa não conseguirem mercado suficiente para venda satisfatória, daí a necessidade de consultar nos usuários a sua real percepção sobre os serviços (*Ibidem*), não abdicando de fazer a recolha de informação aos clientes internos/colaboradores.

## **A Reestruturação Administrativa como mecanismo de garantia da Qualidade na prestação de serviços públicos: o caso da Tmcel, (2018-2020).**

---

Silvestre, (2010: 196-97), argumenta que face à saturação da oferta de bens e serviços no mercado, para que as organizações do sector público consigam impôr-se, têm que satisfazer os clientes para assim ganharem vantagem competitiva sobre os demais e, só o podem enquanto preocupar-se com a questão da qualidade.

Percebe-se que as três perspectivas têm um denominador comum que é: qualidade de serviços equivalente a satisfação dos clientes. Embora assim, a sustentada pelo Wright *et. al.*, é mais convincente na medida em que dessa satisfação dos clientes não descarta do desempenho financeiro das empresas para sua eficiência e sustentabilidade.

Estando a qualidade de serviços directamente relacionada com a satisfação de clientes, importa realçar que esta, de acordo com (Souza, 2011: 10), é um termo difícil e complexo de atribuir um conceito por corresponder a um estado psicológico relativo, posterior à compra ou aquisição. Continuando, o mesmo autor cita vários outros opondo-se a eles uma vez que centralizam a satisfação na dimensão psicológica e afirmando que a satisfação é resultante por um lado, da acção cognitiva e, por outro, da componente emocional (Howard e Sheth, 1969 citados por Piqueras, 2003) e (Westbrook, 1987); (Cadotte *et al.*, 1987), respectivamente. Nesta lógica, (Souza, 2011) traz o pensamento de (Hunt, 1977), aludindo aos dois pontos de vista, fazendo uma interligação ao afirmar que a satisfação corresponde a um julgamento ponderado entre a experiência resultante de processos cognitivos com a integração dos elementos afectivos, ou seja, ‘trata-se da avaliação de uma emoção e não a emoção propriamente dita.’ Cita, o mesmo autor, a (Oliver, 1980), que traduz a satisfação do cliente como a surpresa relativa aos processos de aquisição e consumo de um produto que, na verdade, é o estado psicológico do usuário que resulta de uma comparação entre as suas expectativas relativas ao produto e o sentimento obtido depois de comprar e consumir o mesmo.

Tse & Wilton, (1988), citados por (Lito, 2015: 11), afirmam que a satisfação é um “sentimento que parte da confrontação da expectativa de desempenho de um produto, com a percepção do real desempenho do mesmo após o seu consumo ou uso”. Nesta lógica, o autor refere, citando (Gerson, 2001), que o cliente sente-se satisfeito sempre que suas necessidades reais ou fíctícias são satisfeitas ou excedidas e, este conceito, por estar dependente da percepção do cliente,

## **A Reestruturação Administrativa como mecanismo de garantia da Qualidade na prestação de serviços públicos: o caso da Tmcel, (2018-2020).**

---

relaciona-se com o da qualidade, onde, este, concretiza-se com o grau de superioridade ou excelência de um bem ou serviço.

Para a esta pesquisa, adoptou-se a satisfação do cliente como sendo o estado óptimo e desejável da qualidade dos serviços oferecidos ao público-usuário e que este sente-se realizado com ele relativamente aos que faziam uso antes das mudanças.

Do conceito anterior, da mudança operada tendente à melhoria da prestação de serviços, pressupõe-se que haja maior eficiência organizacional uma vez que a organização imprimiu mudanças com o objectivo de ver melhorados os produtos e/ou serviços que oferece a seu público-alvo; nesse sentido, discute-se este conceito a seguir.

### **3.3.3. Eficiência**

Vários autores abordam e em diferentes perspectivas o princípio da eficiência sendo que alguns convergem mas outros divergem na sua essência. Traz-se, a seguir, as perspectivas que para este estudo interessam.

Por eficiência (Silvestre, 2010: 33), entende-a como o resultado da relação entre os recursos utilizados e os *outputs* produzidos. Ou por outra, a eficiência “é entendida como o rácio entre os *inputs* (recursos humanos, técnicos, materiais ou financeiros) e *outputs* (bens e/ou serviços)”. Trazendo variados autores, o em alusão refere que ser eficiente, no contexto organizacional, significa maximizar o *output* para determinado *input* ou minizar o *input* mantendo o volume de *output*.

Na perspectiva de Pareto<sup>22</sup> a eficiência económica consiste na alocação de recursos e as possibilidades de melhoria para as partes envolvidas numa relação (Rodrigues, 2012 *in* Santos, s.d.), e incide sobre processos internos como a análise financeira, avaliação de desempenho dos agentes e da capacidade da estrutura operacional em atender a demanda, (*Ibidem*). Citando a (Stober, 2012), o mesmo autor clarifica que a perspectiva desta acção é “alcançar maiores benefícios possíveis com os meios existentes, correspondendo, assim, à mitigação dos riscos”. Continua o autor afirmando que quanto maior for a precisão dos mecanismos de prevenção e precaução, maior será a satisfação dos fornecedores e dos clientes. Desta acepção pode-se

---

<sup>22</sup> Citado por Rodrigues (2012) referido no artigo de Marcelo Pereira dos Santos. *Eficiência Administrativa sob uma perspectiva pós-moderna*. [s.d.].

## **A Reestruturação Administrativa como mecanismo de garantia da Qualidade na prestação de serviços públicos: o caso da Tmcel, (2018-2020).**

---

entender a eficiência como um meio e, na percepção de (Chiavenato, 2012: 180) sobre esta última, baseia-se no método, no procedimento, na rotina e no caminho para se chegar a alguma coisa. Diz ainda que o bom método, a boa rotina e o procedimento adequado conduzem ao aumento da eficiência.

Por sua vez, (Alecian & Foucher, 2001: 39), defendem que, precisamente, entende-se eficiência como a relação entre os resultados obtidos e os meios desenvolvidos para consegui-los.

Os autores inclinam sua abordagem para a esfera pública, e, socorrendo-se da noção do conceito acima exposto, afirmam que “é preciso que o sector público faça as mesmas coisas, com menores custos, ou fazer melhor com os mesmos meios (...), sendo que, em situação contrária, deverá aprender, em alguns sectores, a reduzir seus efectivos” (*Ibidem*). É clara a visão trazida pelos autores mencionados na medida em que tendo sido levada a cabo uma transformação em empresas públicas e numa situação menos desejosa, a eficiência na prestação de serviços deve ser a condição *sine qua non* na sua actuação.

Portanto, ao pesquisador interessa a eficiência como a melhor adequação dos processos e procedimentos organizacionais com vista a alcançar resultados (traduzidos em serviços) expectáveis e/ou óptimos e que satisfaçam os clientes sem, no entanto, comprometer a racionalização de custos institucionais uma vez que as mudanças imprimidas na Tmcel devem garantir a melhor utilização de recursos disponíveis que são, na verdade, provenientes do tesouro público, visando levar serviços melhores e com qualidade apreciável pelos seus consumidores.

## **CAPÍTULO IV – QUADRO METODOLÓGICO**

### **4. Metodologia**

Para a realização de todo e qualquer trabalho de investigação – o científico em particular – o uso de meios e técnicas adequadas é imprescindível para o alcance dos resultados desejados. A metodologia é deveras importante porque comporta os métodos ou caminhos que são percorridos na busca do conhecimento, (De Andrade, 2006). Para exame, descrição e avaliação dos conteúdos na presente pesquisa, propõe-se utilizar diferentes procedimentos e técnicas associados.

#### **4.1. Tipo de Pesquisa**

Para determinar a tipologia da presente pesquisa socorreu-se da classificação de (Pradanov & Freitas, 2013) bem como a (Gil, 2008) ao classificarem uma pesquisa em aspectos como:

*Quanto à forma de abordagem do problema:* nesta classificação, uma pesquisa pode ser *quantitativa e qualitativa*. Na primeira, segundo (Gil, 2008), traduz-se numericamente as opiniões e informações para, depois, classificá-las e analisá-las. Na segunda, o ambiente (embora subjectivo), é o foco do pesquisador pois a partir de suas percepções ao ambiente pesquisado ele colecta e interpreta dados indutivamente, (Pradanov & Freitas, 2013).

A presente pesquisa é de carácter eminentemente qualitativa. De acordo com (Diehl & Denise, 2004 *apud* Cuna, 2014: 8),<sup>23</sup> os estudos qualitativos podem descrever a complexidade de um determinado problema e/ou fenómeno e a interação de certas variáveis, compreender e classificar os processos dinâmicos vividos por determinados grupos sociais.

Tendo ocorrido uma mudança vigorosa das extintas empresas TDM e mCel para a actual Tmcel, o pesquisador pretende descrever e analisar o fenómeno ocorrido naquela empresa com o objectivo de perceber a fundo quais os ganhos obtidos ou seja, que vêm sendo obtidos com a implementação do programa proposto e que está em curso, que se espera, traga ganhos em relação à anterior situação, uma vez que inicialmente e de acordo com as aspirações do executivo moçambicano, houve crença segundo a qual com a mudança operada conseguir-se-ia reverter o cenário decadente a que as organizações se encontravam.

---

<sup>23</sup> Trabalho de fim de curso apresentado no Instituto Superior de Relações Internacionais (ISRI) de Moçambique

## **A Reestruturação Administrativa como mecanismo de garantia da Qualidade na prestação de serviços públicos: o caso da Tmcel, (2018-2020).**

---

*Quanto à natureza:* a presente pesquisa é considerada *básica*. Parafraseando a (Pradanov & Freitas, 2013:51), afirmam que esta “objectiva gerar conhecimentos novos úteis para o avanço da ciência sem aplicação prática prevista, envolvendo verdades e interesses universais.”

Sendo, o problema que se pretende analisar de interesse particular – embora interesse a diferentes esferas sociais pela peculiaridade de actuação do objecto de estudo – sem nenhuma recomendação por qualquer organização pública ou privada, a sua efectivação contribue para gerar interpretações novas que sejam de interesse público e, quiçá, ajude a melhorar o desempenho das empresas analisadas, uma vez que espelham a realidade de muitas outras do mesmo sector.

*Quanto aos objectivos:* a pesquisa é de carácter *descritiva*. Nela “os factos são observados, registados, analisados, classificados e interpretados sem a interferência do pesquisador.” (*Ibidem*) Por sua vez, (Gil, 2002: 42), afirma que “as pesquisas descritivas têm como objectivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenómeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis (...), onde sua característica peculiar está na utilização de técnicas de colecta de dados, tais como o questionário e a observação sistemática.”

Pespectivando-se uma colecta de dados aplicando as duas formas propostas por Gil, para posterior análise e interpretação do que verdadeiramente o objecto de estudo apresenta bem como colher informações com os seus clientes e servidores, para assim trazer o sentimento verdadeiro de que resulte a mudança operada, encontrou-se aqui a aplicabilidade da pesquisa como descritiva.

### **4.2. Método de Abordagem**

O método geral ou de abordagem que se adoptou para a consecussão da presente pesquisa é o Hipotético-Dedutivo. Embora seja largamente utilizado para pesquisas em ciências natutais, faz-se uso também nas sociais, pois inicia-se com a formulação de um problema com uma descrição precisa dos factos, passando, num segundo momento, pela formulação de hipóteses e por um processo de inferência dedutiva, o qual testa a predição da ocorrência de fenómenos abrangidos pela hipótese referida, (Prodanov; Freitas, 2013:31).

## **A Reestruturação Administrativa como mecanismo de garantia da Qualidade na prestação de serviços públicos: o caso da Tmcel, (2018-2020).**

---

Pressupôs-se que este método de abordagem fosse o adequado nesta pesquisa visto que, a partir de factos verificados, pôde-se formular um problema de pesquisa que culminou com a colocação de uma pergunta inicial que procurou perceber de que forma a reestruturação administrativa operada nas empresas Tmcel influencia para a melhoria da qualidade na prestação de serviços aos seus clientes, tendo como resposta provisória, a partir da inferência dedutiva, o facto de a reestruturação administrativa na Tmcel ter sido uma decisão tomada para promover a eficiência institucional que conduza à melhoria da qualidade de serviços garantindo a satisfação de clientes e sobrevivência organizacional que, *a posteriori*, fez-se o teste da mesma.

### **4.3. Método de Procedimento**

Os meios técnicos, ou seja, o método de procedimento nas palavras de (Prodanov e Freitas, 2013: 36), são menos abstratos e considerados específicos ou discretos aos quais, para o sucesso e fiabilidade de uma pesquisa, faz-se importante triangulá-los de modo a conseguir melhores explicações ao fenómeno e/ou problema analisado. De acordo com (Gil, 2008: 15) “esses métodos têm por objectivo proporcionar ao investigador os meios técnicos, para garantir objectividade e a precisão no estudo dos factos sociais.”

Para esta etapa, optou-se pela utilização do método *Monográfico ou Estudo de Caso*. Segundo (Gil, 2008: 17), este método parte do princípio de que o estudo de um caso em profundidade pode ser considerado representativo de muitos outros ou mesmo de todos os casos semelhantes (...). Trazendo (Yin, 2005), o mesmo autor refere que o estudo de caso é uma pesquisa empírica que investiga um fenómeno actual dentro do seu contexto real quando as fronteiras entre o fenómeno e o contexto são definidos de forma menos clara e, acima de tudo, no qual utiliza-se várias fontes de evidência. Por sua vez, (Lakatos e Marconi, 2003: 107), concordam com Gil e acrescentam que este método consiste no estudo de determinados indivíduos, profissões, instituições, grupos ou consumidores, objectivando obter generalizações.

Para o caso prático, esta preferência valeu ao autor da pesquisa no sentido de, sendo conjuntural o problema de funcionamento pleno das empresas estatais moçambicanas devido, eminentemente, a problemas de origem gestonária, gerando, assim, problemas económico-financeiros na sua maioria, o estudo permitiu fazer uma avaliação geral do comportamento das empresas públicas do país que passaram por mesmos processos ou em via de execução de

## **A Reestruturação Administrativa como mecanismo de garantia da Qualidade na prestação de serviços públicos: o caso da Tmcel, (2018-2020).**

---

programas similares tendo como base o estudo realizado na Tmcel que é uma empresa participada pelo Estado.

### **4.4. Técnicas de pesquisa e instrumentos de recolha de dados**

Para esta fase, procurou-se trazer meios utilizados em pesquisas de natureza qualitativa e quantitativa. Para a elaboração desta pesquisa optou-se em mesclar diferentes formas de proceder para configurar a estrutura da mesma bem como fazer o delineamento do que se propôs fazer. Pradanov & Freitas, (2013: 54), asseveram que é importante fazer uma miscelânea de técnicas para obter resultados fiáveis ao fim da realização de uma pesquisa social de carácter descritiva e essencialmente qualitativa. Nesse diapasão, para a prossecussão dos objectivos deste estudo, recorreu-se às *fontes de papel* (pesquisas bibliográficas e documental), e ao estudo de caso.

Relativamente às primeiras fontes, precisamente na pesquisa bibliográfica, fez-se uso de publicações, ou seja, de trabalhos já publicados como são os casos de livros de autores reconhecidos, artigos científicos, jornais de maior circulação no circuito nacional (Jornal Notícias e o @Verdade), Boletins da República de Moçambique, monografias e dissertações assim como a internet. No concernente à pesquisa documental, fez-se uso de documentos de primeira e segunda mãos que são, de acordo com (Gil, 2008: 18), respectivamente aqueles que não receberam ainda qualquer tratamento analítico, e os que de alguma forma, já receberam algum tratamento analítico. Para estes dois grupos, utilizou-se documentos oficiais (como são os casos dos diferentes Programas Estratégicos do sector empresarial do país, das telecomunicações, etc.), artigos de opinião em textos de jornais e relatórios de pesquisa assim como de empresas que configuram o objecto de estudo desta pesquisa, neste caso a actual Tmcel. Para o processo de colecta de dados na presente pesquisa fez-se uso, inicialmente, da técnica de observação indirecta pois, o pesquisador dirigiu-se aos sujeitos pesquisados para obter informações que precisava, (Quivy & Campenhoudt, 2008: 164).

No respeitante aos instrumentos utilizados para fazer a colecta de dados dos diferentes actores que serviram de fonte de obtenção de informação que era necessária, através da observação sistemática fez-se a aplicação das entrevistas semi-estruturadas aos gestores estratégicos com o objectivo de extrair deste grupo, maior e consistente informação de que se precisava para compor o conteúdo fundamental da pesquisa; o questionário auto-aplicado com perguntas fechadas foi

utilizado e dirigido especificamente aos servidores da base na Tmcel bem como constituiu fonte de informação junto aos utentes dos serviços prestados por esta empresa.

#### **4.5. População e Amostragem**

Em linhas gerais, os estudiosos das ciências sociais afirmam que não é possível realizar pesquisas sem considerar o universo dos elementos a analisar pela sua complexidade, daí a necessidade de definir uma pequena parte deles para facilitar a observação. Neste diapasão, a teoria da amostragem varia em universo e amostra.

Universo ou população “é um conjunto definido de elementos que possuem determinadas características, ou, refere-se ao total de habitantes de determinado lugar” (Gil, 2008: 89), enquanto que amostra “é o subconjunto do universo ou da população, por meio do qual se estabelecem ou se estimam as características desse universo ou população” (*Ibidem*).

Por não apresentar fundamentação matemática e/ou estatística, na presente pesquisa optou-se pela aplicação da amostragem não probabilística, sendo que utilizou-se uma dualidade de critérios de amostragem onde, por um lado aplicou-se a amostragem por acessibilidade ou conveniência – destinado particularmente aos consumidores dos serviços oferecidos pela Tmcel, pois pela grandeza do número de usuários seria difícil alcançar a todos bem como a algum grupo específico daí que o autor preferiu orientar os questionários a pessoas de fácil acesso sem, contudo, interferir e/ou influenciar as respostas do mesmo – e por outro lado fez-se uso da amostragem por tipicidade ou intencional devido à necessidade da especificidade de colher informações em grupos típicos como são os técnicos operacionais e administrativos da organização assim como aos gestores estratégicos da Tmcel e do IGEPE.

Portanto, a população desta pesquisa foi composta pelos trabalhadores da empresa em análise e também pelos consumidores dos serviços por ela prestados onde, pela complexidade da dimensão populacional, tomou-se como base três amostras: uma parte que compreende os diferentes trabalhadores da empresa (com o diferencial das categorias e perfazendo assim duas) e outra constituída pelos consumidores dos serviços da Tmcel. Assim ficou distribuída a nossa população por amostra:

**A Reestruturação Administrativa como mecanismo de garantia da Qualidade na prestação de serviços públicos: o caso da Tmcel, (2018-2020).**

---

**4.5.1. Distribuição da amostra por universo**

**Quadro 3:** Distribuição da amostra por universo

<b>Universo</b>	<b>Amostra</b>
Gestores estratégicos da Tmcel e do IGEPE	Dois (3)
Técnicos & administrativos da Tmcel	Dez (10)
Utentes dos serviços prestados pela Tmcel	Quinze (15)
<b>Total</b>	<b>Vinte e sete (28)</b>

## **CAPÍTULO V – APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS**

No presente capítulo faz-se a apresentação dos resultados obtidos durante a realização da pesquisa no geral e particularmente aquando da condução das entrevistas a partir dos questionários dirigidos aos utentes, assim como as entrevistas realizadas nas diferentes instituições ora mencionadas como parte integrante para o processo de colecta e interpretação de dados, no caso da Tmcel e do IGEPE. Mas, antes mesmo da apresentação dos dados, far-se-á caracterização ao objecto de pesquisa (a empresa Tmcel), onde apresenta-se a sua localização geográfica, culminando com a demonstração da respectiva estrutura orgânica; logo depois inicia-se com a a apresentação das variáveis que enformam os instrumentos de colecta de dados da presente pesquisa.

### **5.1. Caracterização e localização da Tmcel**

A empresa em estudo é a Moçambique Telecom, S.A., comercialmente designada por Tmcel, S.A., e é resultado da fusão, desde o pretérito ano de dois mil e dezoito (2018), das extintas empresas Moçambique Celular (Mcel) e Telecomunicações De Moçambique (TDM) e, segundo seus estatutos, a sociedade tem tempo de duração indeterminado, desde que sejam salvaguardados os interesses para que fora cosntituída.

A empresa ora em análise está sediada na rua Belmiro Obadias Muianga, nº trezentos e oitenta e quatro (384), na cidade de Maputo.

**Figura 4** – Caracterização da sede da Tmcel



**Fonte:** Endereço electrónico da Moçambique Telecom, SA (Tmcel)

## **A Reestruturação Administrativa como mecanismo de garantia da Qualidade na prestação de serviços públicos: o caso da Tmcel, (2018-2020).**

---

### **5.2. Constituição Orgânica da Tmcel**

A constituição da presente sociedade e posterior entrada ao mercado de telefonia no país teve por principal objectivo a prestação do serviço de telecomunicações em todo território nacional, sendo que estes serviços incluem a telefonia móvel, serviços móveis especializados (tecnicamente denominados *trunking*), telecomunicações por satélites, serviço comutado de transmissão de dados, serviço de transmissão e recepção de sinais de rádio e televisão, serviços de instalação, serviços audiovisuais bem como de programação de televisão por assinatura, serviços de telecomunicações de valor acrescentado, incluindo a importação e comercialização de equipamentos e respectivos acessórios.<sup>24</sup>

No que respeita ao seu adequado funcionamento, a sociedade está estruturalmente organizada por órgãos sociais que respeitam a seguinte composição:

- ✓ Assembleia Geral – composta por um Presidente e um Secretário;
- ✓ Conselho de Administração – eleito pela Assembleia Geral e é composto por um número ímpar de membros, sendo um deles o presidente e os restantes administradores;
- ✓ Conselho Fiscal – é composto por três (3) membros eleitos pela Assembleia Geral e, um deles, deve ser auditor de contas; e
- ✓ Comissões Especializadas – são constituídas com fins específicos, mas sem descuidar do preceituado nos estatutos que regem a sociedade bem como do respectivo Manual de Governação.

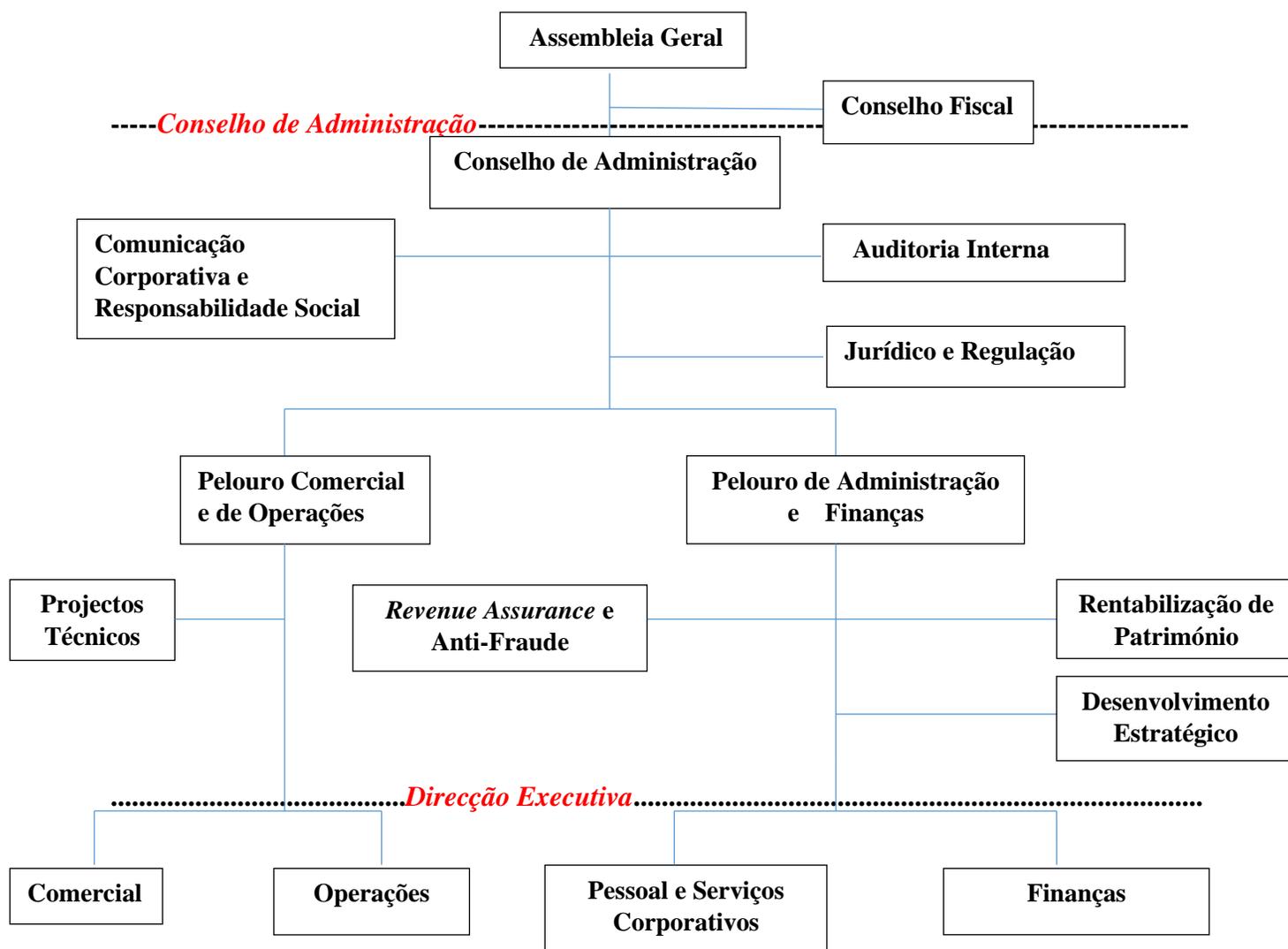
Para uma percepção detalhada da estrutura que compõe os órgãos da empresa Moçambique Telecom, SA apresenta-se a seguir e de forma esquematizada o respectivo organograma.

---

<sup>24</sup> Cf. Boletim da República, III Série, nº 9; Anúncios Judiciais e outros : aprova os estatutos da Tmcel, S.A.; de 14 de Janeiro de 2019.

## A Reestruturação Administrativa como mecanismo de garantia da Qualidade na prestação de serviços públicos: o caso da Tmcel, (2018-2020).

Figura 5 – Apresentação do organograma da Tmcel



**Fonte:** Elaborado pelo autor a partir do Manual de Governação da Tmcel

A figura acima descreve os meandros que a estrutura da organização comporta. Como fora dito antes, para além da Assembleia Geral que é constituída por regulamento, representando a universalidade dos accionistas e com o objectivo de deliberar sobre todos os assuntos atinentes à empresa (sendo que suas deliberações são vinculativas para todos accionistas desde que para tal se respeite os estatutos e a lei), encontra-se logo abaixo desta o Conselho Fiscal que, essencialmente, “é responsável pelo controlo e pela fiscalização interna das actividades económicas e financeiras da empresa, efectuando pareceres sobre os resultados da empresa,

## **A Reestruturação Administrativa como mecanismo de garantia da Qualidade na prestação de serviços públicos: o caso da Tmcel, (2018-2020).**

---

propondo medidas de aplicação e melhorias dos mesmos, de acordo com a legislação interna vigente” (Manual de Governação da Tmcel: 8).

O mesmo instrumento ora mencionado afirma que o Conselho de Administração é um órgão colegial que exerce os poderes mais amplos de gestão e representação dos negócios empresariais, sendo que sua responsabilidade principal é assegurar o cumprimento escrupuloso dos princípios, valores, objecto-social e sistema de governança da organização estatuídas por lei e, no fim da estrutura, encontram-se as diferentes Direcções Executivas em que singularmente, cada dirigente em seu pelouro procura garantir a aplicabilidade do Plano Estratégico ao nível das unidades orgânicas sob sua tutela com o objectivo de assegurar a capacidade institucional e de comunicação no processo de fusão e reestruturação (*Ibidem*).

### **5.3.A INFLUÊNCIA DA REESTRUTURAÇÃO ADMINISTRATIVA OPERADA NA EMPRESA TMCEL NA MELHORIA DA QUALIDADE DE SERVIÇOS A SEUS CLIENTES.**

#### **5.3.1. Descrever o processo de reestruturação administrativa da Tmcel, percebendo o grau de participação dos colaboradores no processo de mudança institucional**

À luz do modelo de três passos na reestruturação administrativa, defendido por Lewin (1951) *apud* Cameron & Green (2004), toda mudança que se imprime numa organização é consequência de uma análise do *status quo* menos desejoso da mesma, devendo, portanto, mudar para uma nova situação que permitirá uma significativa melhoria no produto ou serviço oferecido e prestado, respectivamente.

Nessa perspectiva, na presente pesquisa procurou-se perceber quais terão sido as razões que influenciaram para a Tmcel tomar presente a acção de reestruturação administrativa, pelo que, inicialmente, realizou-se a colecta de informações junto da empresa em análise, tendo sido dito por um gestor de linha que esteve directamente ligado a este processo<sup>25</sup> que o programa de fundir e reestruturar as antigas móvel e fixa esteve por detrás de problemas [financeiro-administrativos] que assolaram as duas empresas durante muito tempo, que mais tarde geraram a insustentabilidade das empresas, pelo que não se viu outra forma de solucionar senão a fusão.

Porque a Tmcel é uma empresa participada pelo Estado, sendo este o accionista maioritário, buscou-se saber dele como representante com maior parte de acções, como viu e abordou a questão de reestruturar as duas empresas que tutelava; uma vez que as participações das empresas do Estado têm um representante legalmente constituído – o IGEPE – o autor da pesquisa foi até este organismo para perceber ao pormenor qual foi o seu papel na materialização desta iniciativa.

Inicialmente, confrontou com as declarações obtidas na Tmcel sobre problemas de gestão de capitais financeiros que ditaram a fusão, assim como procurou perceber também do IGEPE o que terá pesado para que se fundisse e se reestruturasse as extintas TDM e Mcel ao que fora dito,

---

<sup>25</sup>Preferiu, este gestor, ao anonimato por temer represálias uma vez não ter sido comum pelo menos até à data em que realizou-se esta entrevista, dar estas informações para consumo público e/ou a interessados, tendo, portanto, consubstanciado a dificuldade que o pesquisador enfrentara por meses de aceder oficialmente a qualquer entidade para a colecta de dados na Tmcel. Esta entrevista foi realizada pelas 15h00 do dia 13 de Outubro de 2021.

## A Reestruturação Administrativa como mecanismo de garantia da Qualidade na prestação de serviços públicos: o caso da Tmcel, (2018-2020).

---

pelo Director Roberto de Souza<sup>26</sup> e que estava acompanhado pelo Dr. Amade Bacar<sup>27</sup>, quadros seniores da instituição, que não foi necessariamente a insustentabilidade gerada pela má gestão das empresas que ditou a fusão, mas sim razões de ordem estratégica estiveram por detrás desta decisão, pois eram duas empresas complementares na medida em que o serviço por elas prestado tinha o mesmo fim, ou seja, “por que ter duas empresas prestadoras do mesmo serviço se podem ser só uma e, por isso, havia necessidade de uniformização da visão das duas empresas [que é a comunicação] e processos como objecto estratégico;” mais ainda, a mesma fonte acrescentou que havia necessidade de olhar para questões operativas directamente ligadas à **redução de custos**<sup>28</sup> assim como sinergias administrativas, de material, de operações (...), que são de gestão diária. Ou seja, o pensamento estratégico de uniformização de processos e criação de sinergias foram os elementos que levaram o IGEPE a tomar a decisão de unir as empresas.

Notando-se alguma incoerência ou discrepâncias nos pressupostos trazidos pelos gestores ora mencionados que ditaram mudanças profundas nas empresas, duas possibilidades fazem-se presentes ao pesquisador: ou entre os dois actores não há comunhão efectiva de objectivos e planos estratégicos que conduzem as necessidades subjacentes, ou os gestores da Tmcel e do IGEPE confiados para conduzir os destinos da primeira não conhecem, de facto, a *coisa* que estão a administrar, gerando a percepção de que seja uma ou outra nas duas possibilidades, há demonstração inequívoca de fragilidades extremas na gestão da *res pública*.

Mais ainda, analisando profunda e detalhadamente as declarações do Director Roberto de Souza, criam ao pesquisador algum inconformismo dizer que reestruturou-se as empresas por prestarem um serviço similar, pois quando a extinta Mcel foi criada, a TDM existia há muito mais tempo no mercado e prestava serviços de telefonia e derivados. Tivesse sido o caso, ter-se-ia inovado e extendido os serviços sobre a TDM, sem necessidade, portanto, de criar uma nova estrutura e com atribuições próprias diferentes da já existente, embora a Mcel tenha sido criada como consórcio daquela. Daqui, entende-se que a resposta obtida no IGEPE seja de carácter político

---

<sup>26</sup> Dr. Roberto de Souza é Director de Investimentos que durante a consessão da entrevista esteve em substituição do Director Jacinto Uqueio que dirige a Direcção de Controlo das Empresas Participadas no IGEPE, em entrevista realizada pelas 14h55 do dia 11 de Novembro de 2021.

<sup>27</sup> Gestor de Portifólio da Tmcel no IGEPE

<sup>28</sup> Grifo do autor por considerá-lo importante uma vez que coincide com um dos objectivos propostos para análise em nossa pesquisa

## **A Reestruturação Administrativa como mecanismo de garantia da Qualidade na prestação de serviços públicos: o caso da Tmcel, (2018-2020).**

---

com intenção de subverter e verdade em relação aos reais motivos que conduziram à fusão e reestruturação das empresas em análise.

Após conhecer as presumíveis razões que impulsionaram a decisão de reestruturação da Tmcel, procurou-se saber quais teriam sido as fases em que este processo de mudança foi desenvolvido, sendo que a surpreendente resposta dada pela fonte consultada na Tmcel foi:

(...) na verdade desde que este processo iniciou [...], até agora só se juntou apenas as pessoas nos espaços comuns criados, os processos e procedimentos únicos ainda não existem porque estão em fase de criação ainda, ou seja, os processos são e estão separados até ao presente momento e há diferenças nas coisas da fixa e da móvel, e as pessoas [colaboradores] ainda se sentem da Mcel e TDM; portanto, ainda não se completou a reestruturação porque todos os processos ainda são e estão separados, (Gestor anon. da Tmcel, 2021).

Com alguma imprecisão em responder a preocupação do pesquisador, a fonte consultada referiu que, o que esteve evidente desde logo nos objectivos de fusão das duas empresas foi a necessidade de uniformização de processos, pois aquando do início de unificação foram auscultadas direcções da base nos diferentes sectores que exercessem mesmas funções tanto na móvel assim como na fixa para saber quais eram as actividades que desenvolviam e quais as que desejavam para a Tmcel, numa clara alusão de inclusão na constituição da nova empresa, porém, um dado chamou atenção quando foi dito que mesmo com o tempo de existência como nova empresa, ainda nada se efectivou uma vez que ainda são utilizados processos e procedimentos de cada uma das empresas extintas porque materialmente, viu-se que nas duas equipas,<sup>29</sup> são ainda melhores em termos de percepção e aplicação, “pois os actuais ainda não foram oficializados (...), devido à falta de aprovação do regulamento interno – até, pelo menos, Outubro de 2021, período em que fora conduzida a entrevista – para reger a actividade de tudo e todos na nova Tmcel porque ainda está sendo desenhado e não sei em que estágio isso encontra-se,” referiu a nossa fonte.

A partir da constatação da falta de regulamento interno ao fim de três anos de exercício pleno da nova empresa e, por isso, a existência de discrepâncias funcionais numa única organização que

---

<sup>29</sup> Refere-se aos grupos de trabalho constituídos pelos colaboradores das duas empresas

## **A Reestruturação Administrativa como mecanismo de garantia da Qualidade na prestação de serviços públicos: o caso da Tmcel, (2018-2020).**

---

tem objectivos também únicos, procurou-se saber da fonte se isso não causava algum constrangimento, ou por outra, alguns desmandos internamente. Peremptoriamente, a mesma referiu ser inevitável a existência de dificuldades, uma vez que a inexistência daquele instrumento dificulta a

Harmonização das actividades desenvolvidas internamente bem como há sempre o desconforto entre os colaboradores devido às diferenças salariais existentes uma vez que os idos da móvel têm ordenados altos em relação aos da fixa; isso muitas vezes suscita reclamações explícitas entre os funcionários porque os últimos reclamam que desenvolvem as mesmas actividades e em igual período de tempo mas são lesados, (Gestor anon. da Tmcel, 2021).

Face ao posicionamento da fonte consultada, a preocupação seguinte foi procurar saber o que estava em vista para mitigar esta realidade, uma vez que estava ciente da desmotivação dos recursos humanos da empresa em virtude das diferenças arrastadas há tempos. Como resposta a mesma sustentou que essas preocupações são apresentadas em reuniões colectivas de ordem hierárquica superior da Tmcel mas, a resposta que se tem obtido é a de que “decisões estruturais dessa natureza não dependem exclusivamente da direcção local mas sim do executivo, representado pelo IGEPE.”

À fonte do IGEPE na pessoa do Dr. Amade Bacar, questionamos a causa de concentração do poder de tomada de decisão sobre questões operativas na Tmcel, ao que respondeu que esta última “é autónoma e tem poder de criar qualquer instrumento desde que seja submetido ao IGEPE respeitando a lei.”

O autor da pesquisa, encontrou, uma vez mais, respostas divergentes entre as duas instituições deixando profundas reservas sobre o alinhamento de perspectivas na relação de dependência existente entre ambas, o que gera uma espécie de conflito de interesse entre as partes devido à ausência de evidências que orientam a gestão e objectivos comuns.

Sabendo-se da importância que os instrumentos normativos e reguladores carregam nas organizações, o pesquisador não percebe por que não foi concebido e/ou aprovado o regulamento interno que possibilitaria única orientação das actividades e processos desenvolvidos na empresa em análise. Subentende-se pois, que o cumprimento de alguns objectivos e alcance de metas

## A Reestruturação Administrativa como mecanismo de garantia da Qualidade na prestação de serviços públicos: o caso da Tmcel, (2018-2020).

---

estejam comprometidos devido à não operacionalização deste importante e necessário instrumento orientador.

Insistindo-se na questão e procurando saber da Tmcel o que teria sido feito relativamente a mudanças significativas trazidas pela nova empresa, que é fruto de fusão das duas anteriores, volvidos cerca de três anos de existência efectiva, a fonte da Tmcel respondeu nos seguintes termos:

Há apenas partilha de instalações entre as pessoas da fixa e móvel; há, igualmente, chefia comum na medida em que o Presidente do Conselho de Administração, e os Directores Executivos são os mesmos, mas há diferenças em termos funcionais ou operativos uma vez que cada trabalhador responde aos processos das empresas extintas de acordo com sua proveniência, embora os estatutos que nos regem sejam os mesmos, aliás, estes estatutos são aplicáveis actualmente apenas ao nível da direcção e, para nós colaboradores, ainda falta fazer-se o **skill assessment**<sup>30</sup> que vai ditar a pessoa certa no lugar certo com o objectivo de afunilar mais a quantidade de mão-de-obra, devendo, para tal, abrir-se vagas para os colaboradores concorrerem às mesmas, (Gestor anon. da Tmcel, 2021).

Sobre o teor em apreço, encontram-se alguns equívocos. Teoricamente, os defensores da reestruturação administrativa assim como os pressupostos trazidos pela reengenharia de processos de negócios defendem que sempre que se pretender levar a cabo uma acção desta natureza é necessário que antes seja desenhado um programa claro e objectivo onde se especifique os actos e acções a serem reformulados com os devidos momentos/fases definidos para cada caso; isso possibilitará um acompanhamento minucioso assim como favorecerá a medição de resultados por meio de indicadores que vão sendo gerados no decurso do processo de mudança de acordo com o cronograma previamente estabelecido. Se os gestores confiados para conduzir este processo na Tmcel têm dificuldades de trazer objectivamente a cronologia definida (ao que nos parece, é inexistente), abre-se espaço para concluir que seja um programa ambíguo e sem direcção clara, ou seja, tratou-se de uma decisão tomada sem, no entanto, definição de linhas orientadoras, devendo esperar no fim de cada ciclo de governação da empresa, quaisquer resultados que forem obtidos, sendo que desta forma poder-se-á voltar à situação que ditou a reestruturação da empresa.

---

<sup>30</sup> Grifo do autor extraído a partir do excerto da fonte entrevistada que, no nosso contexto da reestruturação administrativa, o mesmo refere-se ao *downsizing*.

## **A Reestruturação Administrativa como mecanismo de garantia da Qualidade na prestação de serviços públicos: o caso da Tmcel, (2018-2020).**

---

Mais ainda, se apenas há partilha de instalações e comando, deixando para trás a unificação de processos e procedimentos internos, ao pesquisador ficam reticências acerca do alcance de supostas metas e objectivos estabelecidos; toma-se essa posição atrelando-se à teoria da Reengenharia de Processos de Negócios que defende a necessidade de melhorar a tecnologia que garantirá a interoperabilidade e inter-conectividade dos serviços, garantindo a velocidade que propiciará a qualidade na prestação daqueles. Portanto, devia-se olhar para este aspecto com precisão se se quiser ver melhorada a situação actual dos serviços oferecidos pela Tmcel.

Aos indicadores estabelecidos no modelo de análise para a variante independente, analisam-se a seguir de forma isolada como meio que possibilite avaliar minunciosamente o processo de reestruturação da Tmcel.

Tomou-se, nesta pesquisa, como indicadores que conduzem a um processo efectivo de reestruturar uma organização que busca uma situação melhor no mercado em que actua o *(i) redimensionamento da mão-de-obra* para poder-se ficar com o número necessário e suficiente, mas que garanta o cumprimento das actividades e metas estabelecidas; *(ii) achatamento do organograma* como mecanismo que vai reduzir o excesso da verticalidade hierárquica, possibilitando uma fluidez de informações, assim como emponderar os colaboradores da base na tomada de decisão sobre matérias diárias na execução de suas actividades; ora, tanto o redimensionamento da mão-de-obra como o achatamento do organograma, concorrem para a *(iii) redução de custos* se atrelarmos ao conceito de eficiência por nós adoptado nesta pesquisa que se traduz na aplicação de recursos existentes para gerar melhores resultados. Outros indicadores a serem avaliados nesta parte são a *(iv) participação dos recursos humanos* da base na definição estratégica para que se identifiquem com os objectivos da organização e o respectivo *(v) treinamento* para melhoria de desempenho na execução de suas tarefas na nova realidade. Sendo consideradas estas variáveis, acreditamos que a Tmcel encontrar-se-ia em melhor situação para promover e prover um serviço melhorado fruto das alterações desenvolvidas.

### **5.3.1.1.Redimensionamento da mão-de-obra e o achatamento do organograma**

Como se fez referência em epígrafe, a racionalização de recursos foi analisada sob a perspectiva do redimensionamento da mão-de-obra e o achatamento do organograma e, em relação ao

## A Reestruturação Administrativa como mecanismo de garantia da Qualidade na prestação de serviços públicos: o caso da Tmcel, (2018-2020).

---

primeiro elemento, o pesquisador procurou perceber da fonte consultada na Tmcel o que foi feito para reduzir os custos da empresa maximizando possíveis ganhos, ao que pôde colher daquela, que abriu-se um concurso interno para seleccionar um número específico de colaboradores a continuarem.

Confrontando com as declarações da PCA do IGEPE aquando da decisão de fundir as duas empresas que referia que nenhum funcionário perderia seu emprego com a reestruturação das empresas, a fonte da Tmcel disse que “(...) a diminuição de trabalhadores é inevitável devido ao extenso número de trabalhadores existente na empresa.”

A fonte referiu ainda que no período em que realizou-se esta pesquisa, estava-se no processo de indemnizar os trabalhadores provenientes da fixa assim como da móvel com idade próxima para a aposentação, dando um incentivo<sup>31</sup> por meio de um processo voluntário numa primeira fase e, não havendo prontidão dos colaboradores para aderir ao mesmo, seria compulsiva numa fase posterior. Acrescente-se que no início deste processo, os colaboradores que de forma voluntária quisessem sair da empresa, eram também premiados – de acordo com a nossa fonte – no valor de seiscentos mil meticais (600 000MZN) como prémio de desligamento voluntário e incentivo a aderir a este processo, tendo como objectivo no fim do *skill assessment*, ficar com apenas mil colaboradores dos cerca de dois mil existentes,<sup>32</sup> sendo que, através desta prática, a empresa já tinha conseguido desligar-se de pouco mais de trezentos trabalhadores divididos em duas parcelas, estando à vista mais um grupo composto por outros trezentos, embora sem data para sua efectivação.

Com a situação da diminuição da mão-de-obra excedentária como mecanismo que possibilita a racionalização de custos, o pesquisador considera uma iniciativa necessária e importante neste caso específico mas, em sua percepção, peca pelo facto de não existir, uma vez mais, um plano consistente para seu efeito, deixando a entender que se trata de uma acção tida como ***downsizing*** **proactivo** ou simplesmente ***rightsizing*** com “enfoque na simplificação do trabalho e na melhoria da produtividade das actividades que acrescentam valor aos produtos/serviços e processos da

---

<sup>31</sup> Esse incentivo traduz-se a exemplo da continuidade de pagamento da assistência médica e medicamentosa mesmo se desligando da empresa e outros benefícios. O Dr. Amade Bacar do IGEPE acrescentou, sobre este caso, que os trabalhadores que vão sendo desligados da Tmcel, garante-se-lhes a inserção da Previdência Social e outros no Instituto Nacional de Segurança Social para que vejam seus interesses salvaguardados.

<sup>32</sup> Dados fornecidos pela fonte consultada na Tmcel em entrevista decorrida pelas 15h00 do dia 13 de Outubro

## A Reestruturação Administrativa como mecanismo de garantia da Qualidade na prestação de serviços públicos: o caso da Tmcel, (2018-2020).

---

empresa” (Rego & Pinha e Cunha, 2004:6 *apud* Malate 2013:97)<sup>33</sup> contrariamente ao que a empresa devia ter adoptado efectivamente para a sua realidade que devia ser o *downsizing reactivo* que assenta unicamente na redução do pessoal, tendo como propósito central a redução de custos (*Ibidem*), devendo abranger, em nossa percepção, a reestruturação empresarial, orgânica e funcional assim como a racionalização dos activos fixos<sup>34</sup> e a diversificação de actividade de negócios na Tmcel.

Mais ainda, o processo de desligamento em curso na organização tido como plausível se olhado sob a perspectiva da reestruturação administrativa de Fiorense (s.d: 8) que apregoa que este processo implica, entre outras, a diminuição do pessoal devendo ficar o número necessário e suficiente para o curso normal das actividades, permitindo que se tenha um número menor de servidores mas que na perspectiva remuneratória sejam melhor compensados, o que *de per se* vai alavancar o desempenho individual, significando, desta forma, um aumento e melhoria da produtividade e dos serviços prestados, respectivamente, buscou-se da fonte da Tmcel se havia recursos suficientes para cobrir as despesas dele subjacentes, uma vez que problemas de natureza financeira conduziram à reestruturação das duas empresas. A resposta dada foi a de que recursos provenientes exclusivamente da Tmcel como tal não existiam ou pelo menos não eram suficientes porque como exemplo, a empresa tem vendido seus activos para pagar salários e cobrir outras despesas (que em parte se estendem ao processo de desligamento), evidenciando que os recursos ainda são poucos na organização que se transformou lá se vão três anos, assim como a fonte precisou:

(...) de forma ilustrativa, depois da fusão da móvel e fixa, constatou-se que a empresa estava no ‘vermelho’ e optou-se pela venda de activos tais como terrenos, instalações, edifícios e outros; contudo, essa venda não se realizou com intenção de melhorar as infraestruturas técnicas mas sim para outros fins como são os casos de pagamento de salários como referi antes, aquisições de móveis e imóveis, etc.

---

<sup>33</sup> MALATE, Silvestre Martinho Chiuone. DESPEDIMENTO COLECTIVO E EMPREGABILIDADE : um estudo a partir do programa de racionalização da força de trabalho na Empresa Caminhos de Ferro de Moçambique, EP – Cidade de Maputo e Matola (1998 – 2007). Dissertação apresentada na Faculdade de Economia da Universidade Eduardo Mondlane, 2013.

<sup>34</sup> Referimo-nos às instalações, máquinas, objectos, móveis e equipamentos utilizados na empresa em sua actividade rotineira, sendo que quanto mais for o montante racionalizado com esses bens, maior será o valor da e para a empresa.

## **A Reestruturação Administrativa como mecanismo de garantia da Qualidade na prestação de serviços públicos: o caso da Tmcel, (2018-2020).**

---

Confrontando a fonte do IGEPE (Dr. Amade Bacar) sobre a insuficiência de recursos da Tmcel para satisfazer suas necessidades, aquela respondeu que *“a empresa arrastava-se em dívidas avultadas e hoje o seu passivo não oferece grandes horizontes pelo que, ela tem procurado reestruturar-se financeiramente recorrendo à banca para estabilizar ou, pelo menos, conseguir manter-se (...).”* Face à resposta dada, insistiu-se em querer saber sobre os mecanismos instados pelo IGEPE à Tmcel para tornar-se numa empresa sustentável e eficiente no mercado, tendo o Dr. Amade Bacar, respondido que impôs-se à Tmcel o melhoramento da tecnologia que vai catalizar a melhoria do serviço por ela prestado, e, isso, *“traduziu-se na implantação da tecnologia 4G estando a caminho a 5G, sendo que estas acções visam tornar o serviço mais competitivo e com maior aderência, (...).”*

Como seria imprescindível, o pesquisador recorreu aos colaboradores da Tmcel para perceber algumas nuances que ajudariam a interpretar o fenómeno da reestruturação administrativa.

Viu-se necessidade de o fazer visto que, teoricamente, a reestruturação administrativa defende a diminuição de pessoal, devendo ficar com o número necessário e suficiente assim como com qualificações comprovadas para a consecução das actividades institucionais. Esta ideia é consubstanciada pela teoria adoptada para explicar os factos analisados em nossa pesquisa – Teoria da Qualidade de Serviços Prestados – que defende que para garantir qualidade empresarial como um todo assim como aos serviços por eles prestados é importante que se tenha em conta a satisfação dos clientes internos (os colaboradores), e isso passa necessariamente pela criação de condições adequadas para o exercício de suas funções que englobam desde os materiais técnico-administrativos de trabalho até o estabelecimento de uma remuneração óptima, pois esses mecanismos possibilitam a motivação singular ou de grupo para o empenho de todos em favor do alcance dos objectivos organizacionais. Esta teoria é objectiva em relação à questão do cliente interno ao afirmar que sempre que se pretender imprimir alguma mudança é preciso pois, consultar, ouvir ou auscultar a este para que, na definição de objectivos, estejam imiscuidos os dele e assim se sinta identificado com eles, permitindo dessa forma a comodidade e motivação de que necessita para prestar sua força de trabalho em prol do crescimento e desenvolvimento da organização.

Nessa perspectiva, buscou-se dos entrevistados perceber que sentimento nutriam em relação à nova realidade a que se encontram uma vez que houve fusão da TDM e Mcel. As respostas

## **A Reestruturação Administrativa como mecanismo de garantia da Qualidade na prestação de serviços públicos: o caso da Tmcel, (2018-2020).**

---

obtidas em sua maioria referiram que no seio da massa laboral regista-se algum descontentamento, devido, inicialmente, ao ambiente que está completamente diferente (cultura organizacional que era diferente nas duas fundidas) ao habitual, acompanhado pela falta de transparência nos processos internos porque ao nível da gestão não há comunicação devida sobre os processos, assim como as alterações que se tem registado.

Em relação ao achatamento do organograma como mecanismo que possibilite a redução dos níveis hierárquicos e facilite a difusão da informação assim como faculte poder de tomada de decisão aos colaboradores da base, da análise feita, percebeu-se que o modelo aplicado é excessivamente largo pois apresenta várias categorias de chefia e é do tipo *top-down*, gerando disfunções no processo decisório. O pesquisador sustenta essa posição analisando a situação actualmente vivida na Tmcel, pois um dos colaboradores (E2)<sup>35</sup> refereiu que sobre a avaliação do processo de tomada de decisões organizacionais “nós somos apenas receptores das decisões vindas de cima, ou seja, dos nossos chefes, para apenas fazermos como está previsto na orientação enviada.” Acrescentando, o E4 repudiou o processo decisório interno porque a seu ver, “não se justifica que desde que nós somos única empresa tenhamos reunido uma só vez com a estrutura macro da empresa; [...] nós nunca expressamos o que gostaríamos na empresa, os nossos anseios não são canalizados aos nossos superiores e, face a esse cenário, como é que ficamos?”

### **5.3.1.2. Treinamento da mão-de-obra**

Com relação ao treinamento da mão-de-obra para responder aos desafios actuais do mercado, as entrevistas realizadas aos colaboradores, pretendia-se saber, se neste período de existência da Tmcel, terão participado em algum treinamento para aprimorar suas habilidades ou não, ao que quatro do total de entrevistados responderam positivamente; sublinhando uma das respostas do senhor E4, refeiu que “*sim, já participei de uma formação no princípio da junção da empresa, mas acho que os colegas da TDM não tiveram porque a maioria tem dificuldades em aspectos*

---

<sup>35</sup> <sup>35</sup> Correspondo a **Entrevistado 2** (nome fictício por ter preferido o sigilo), em entrevista realizada pelas 13h00 do dia 03 de Setembro de 2021 na cidade de Maputo

## **A Reestruturação Administrativa como mecanismo de garantia da Qualidade na prestação de serviços públicos: o caso da Tmcel, (2018-2020).**

---

*significativos durante a execução das nossas actividades, mas vão superando com tempo e até há quem já esteja bem habilitado.*”<sup>36</sup>

Este indicador é considerado fundamental nas organizações, pois o treinamento e a capacitação da mão-de-obra faz-se importante. Portanto, os executores das actividades organizacionais precisam estar actualizados sobre os processos e procedimentos existentes no mercado e, só nessa condição a empresa pode disputar lugares cimeiros com as suas concorrentes uma vez que os usuários de todo tipo de serviço hoje, são bastante exigentes no que à pronta resposta e qualidade aquele é oferecido.

A Tmcel devia olhar para este aspecto com alguma preocupação; a necessidade de treinar a sua mão-de-obra é solícita para garantir competitividade no mercado, garantir um serviço melhor prestado e assim conquistar e expandir a sua carteira de clientes, aumentando dessa forma, maiores ganhos com a utilização dos seus serviços.

### **5.3.1.3.Participação da massa laboral na definição estratégica**

No que à participação da massa laboral na definição estratégica diz respeito, foi consensual aos entrevistados que nunca foram participados sobre este projecto, aliás, como referiu o senhor E2 *“muitas vezes a gente só recebe ordens dos nossos superiores; portanto, não há consulta a nós que somos a estrutura mais inferior na empresa mas que somos executores, e eu não estou confortável com essa situação.”*

Igualmente, a senhora E3 foi categórica afirmando que sente-se desmotivada actualmente porque

primeio não fui e até hoje (à data da nossa entrevista)<sup>37</sup> nunca participei em uma reunião sequer falando-se destas mudanças na empresa; apenas vi pela televisão e acompanhei ao longo do tempo por essa via; [...] desta feita não posso, ou não tenho muito a dizer acerca desta situação, aliás, nem sei a quantas anda, o que posso dizer é que nós recebemos novos colegas vindos da TDM e temos ensinado muita coisa a eles.

---

<sup>36</sup> Entrevista concedida pelas 12h50 min do dia 03 de Setembro de 2021 na cidade de Maputo

<sup>37</sup> Realizada pelas 13h15 do dia 13 de Setembro de 2021 na cidade de Maputo

## **A Reestruturação Administrativa como mecanismo de garantia da Qualidade na prestação de serviços públicos: o caso da Tmcel, (2018-2020).**

---

Pela transcrição feita nas declarações dos entrevistados, percebe-se que há comunhão de sentimentos menos desejosos em relação à forma como este processo foi iniciado e está sendo conduzido. Primeiro porque torna-se um perigo iminente ter a força de trabalho desmotivada no seio da organização por conta de problemas de ordem gestonária, segundo porque aquela sente-se excluída no processo de tomada de decisão à volta das actividades e processos internos.

Com a demonstração clara pelos clientes internos da não participação ou auscultação para a definição de objectivos estratégicos, fica-se quase certo que os mesmos muito pouco fazem em favor da instituição, uma vez que inexistente a comunhão de perspectivas e/ou horizontes.

### **5.3.2. Verificar a relação que se estabelece entre a Reestruturação Administrativa e a melhoria da qualidade de serviços prestados pela Tmcel**

Sendo, a Tmcel, uma organização com autonomia financeira e administrativa que procura competir e ganhar espaço num mercado fortemente concorrido por empresas privadas no mesmo ramo, procurou-se saber nesta sua nova perspectiva, quais os mecanismos estratégicos levados a cabo visando proporcionar melhorias nos serviços prestados para estar ao nível das concorrentes e/ou superá-las. Eis que a fonte da Tmcel disse que

Como proposta inicial, foi a aquisição – esta, de acordo com a informação divulgada pelos media, ocorreu a partir de um financiamento externo<sup>38</sup> – de material técnico e tecnológico para a instalação de plataformas que aumentem a velocidade e extensão da rede telefónica e seus serviços derivados, tendo-se iniciado pela cidade e província de Maputo e agora com intenção de expandir para outras províncias; não somente, também procurou-se melhorar os sistemas de transacções financeiras interbancárias com o sistema local (vulgo mkesh), e por ser um investimento a longo prazo, só com o tempo poder-se-á notar tecnicamente a melhoria se atendermos que a empresa estava muito mal no mercado e, resultados começam a ser notórios porque os clientes estão a voltar de forma paulatina embora neste momento não tenha dados concretos para sustentar numericamente minha abordagem (Gestor anon. Tmcel, 2021).

É sempre necessário apostar em investimentos tecnológicos em todo sector empresarial na actualidade porque é o principal catalizador de sucesso. A Tmcel, uma empresa virada para o sector das telecomunicações, tem a obrigatoriedade de fortificar seus recursos para fazer face às suas concorrentes que operam no mercado. Aos utentes entrevistados, estes investimentos feitos

---

<sup>38</sup> Nota exclusiva do autor

## A Reestruturação Administrativa como mecanismo de garantia da Qualidade na prestação de serviços públicos: o caso da Tmcel, (2018-2020).

---

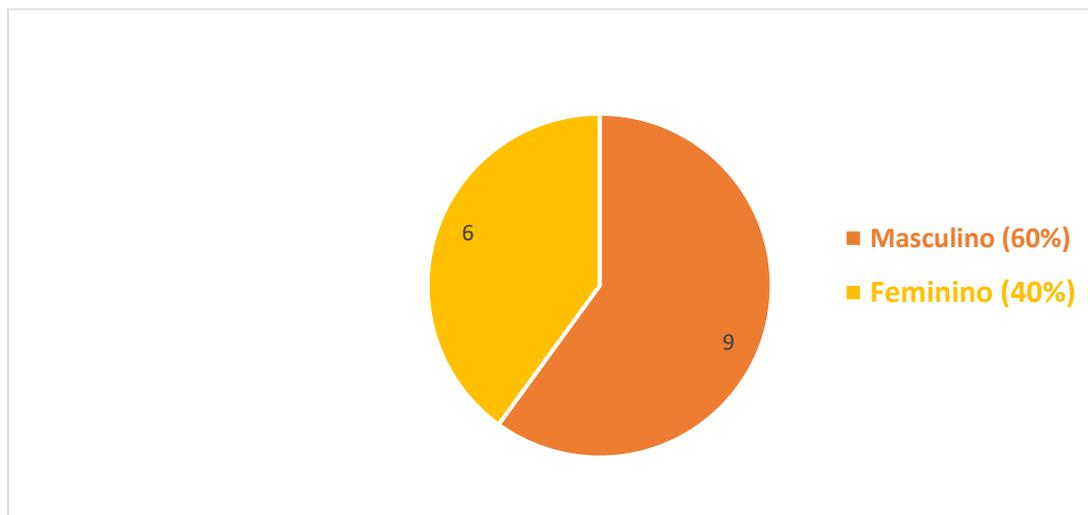
técnica e tecnologicamente, geraram diferença nenhuma porque sua utilidade é apenas sentida no centro das cidades de Maputo e Matola.

Para esta análise, fora conduzido um questionário a quinze (15) pessoas que são clientes da Tmcel, seleccionadas a partir de uma amostragem por conveniência, encontradas na sua maioria, em agências e/ou lojas daquela empresa procurando por serviços dela prestados no centro da cidade de Maputo. Pretendendo demonstrar o perfil dos inquiridos, apresentar-se-ão abaixo os gráficos e tabelas percentuais da distribuição específica de alguns dados considerados fundamentais, sendo o género, a idade, o grau de formação e tempo de uso dos serviços prestados pela empresa e por fim demonstrar-se-á a análise detalhada dos indicadores adoptados para perceber dos inquiridos a sua opinião em relação aos serviços de que fazem uso.

### 5.3.2.1. Distribuição da amostra por género

Com o objectivo de evidenciar a distribuição da amostra em género, foi possível, de forma aleatória, dirigir as entrevistas a nove pessoas do sexo masculino e seis do sexo feminino correspondendo, do total da amostra, a 60% e 40% respectivamente, como ilustra o gráfico abaixo. A diferença ligeira existente mostra que tanto indivíduos do sexo masculino assim como feminino são utilizadores de serviços da Tmcel.

**Gráfico 1** – Distribuição da amostra por sexo



**Fonte:** Elaborado pelo autor

## A Reestruturação Administrativa como mecanismo de garantia da Qualidade na prestação de serviços públicos: o caso da Tmcel, (2018-2020).

---

### 5.3.2.2. Distribuição da amostra por idade

Do total de clientes inquiridos, a percentagem por idade possibilitou perceber-se que maior parte dos usuários dos serviços prestados pela Tmcel é, largamente, constituída por cidadãos acima dos 36 anos. Perguntados porquê a preferência, essa maioria respondeu que é uma questão de hábito uma vez que foi a primeira operadora do país, e, por isso, a utilizada por muitos durante muito tempo; mais do que isso, a antiguidade no mercado lhe conferiu a expansão de serviços para quase todo país, o que na opinião dos inquiridos, possibilitou a interconectividade local. A tabela abaixo mostra que do total de inquiridos, apenas duas pessoas correspondentes a 13.3% estão entre 14 a 18 anos de idade, cinco pessoas correspondem a 33.4% que se encontram na faixa dos 28 a 35 anos de idade e, por fim, a maior representatividade da amostra mostrou que 8 pessoas correspondentes a 53.3% usa os serviços disponibilizados pela empresa.

**Tabela 2** – Número de clientes inquiridos por idade

<b>Opinião</b>	<b>Nº de Entrevistados</b>	<b>Percentagem</b>
14 – 18 anos	0	0%
19 – 27 anos	2	13.3%
28 – 35 anos	5	33.4%
36 – ou mais	8	53.3%
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

**Fonte:** Elaborada pelo autor

### 5.3.2.3. Distribuição da amostra pelo grau de formação

Optou-se por buscar informação relativa ao grau de formação com o objectivo de avaliar aos inquiridos a sua capacidade intelectual sob o ponto de vista crítico relativamente aos serviços prestados pela Tmcel, pelo que 13.3% correspondia a menor parte com o grau de instrução mais baixo sendo, neste caso, o ensino básico, 33.4% tem o ensino médio e, 53.3% frequentou, no mínimo, o ensino superior pelo que dá para perceber que da amostra presume-se que a maioria

## A Reestruturação Administrativa como mecanismo de garantia da Qualidade na prestação de serviços públicos: o caso da Tmcel, (2018-2020).

tem o nível de instrução suficiente para saber avaliar de forma clara e objectiva a qualidade ou não dos serviços que lhe são oferecidos.

**Tabela 3** – Grau de formação dos clientes inquiridos

<b>Grau</b>	<b>Nº de Entrevistados</b>	<b>Percentagem</b>
Primário	0	0%
Básico	2	13.3%
Médio	5	33.4%
Superior	8	53.3%
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

**Fonte:** Elaborada pelo autor

### 5.3.2.4. Distribuição da amostra pelo tempo de uso dos serviços da Tmcel

Para terminar a classificação do perfil dos nossos entrevistados, procurou-se saber deles o tempo médio em que são utilizadores dos serviços exportados pelas antigas empresas extintas para os da actual Tmcel. Sendo que na sua totalidade eram consumidores dos serviços da então Mcel; nossa preocupação era perceber, com este perfil, a possível avaliação do *status quo* da capacidade de resposta como empresa reestruturada (com o objectivo de melhorar os serviços ao cliente), em relação à situação anterior em que se encontravam há, pelo menos, três anos, quando existiam de forma distinta. Para avaliar os nossos objectivos era deveras importante que os inquiridos fossem usuários dos serviços das duas empresas num período mínimo de três anos, pois dessa forma seria possível colher informações fiáveis em relação ao que os serviços eram antes e depois da transformação em função do tempo de utilização dos mesmos, e, como os dados mostram, a maior percentagem pertence ao grupo de utentes que usa serviços da Mcel – hoje transformada para Tmcel – com pelo menos cinco anos, o que possibilitou colher na essência o real sentimento sobre as alterações organizacionais; de forma dividida estão dois grupos de utentes que estão respectivamente entre dois a três anos e três a quatro anos como utentes com 13.3%, sendo que a

## **A Reestruturação Administrativa como mecanismo de garantia da Qualidade na prestação de serviços públicos: o caso da Tmcel, (2018-2020).**

representatividade mais quotada nesta classificação encontra-se situada a partir dos cinco anos de uso dos serviços prestados pela Tmcel, o que equivale a 73.4%.

**Tabela 4** – Tempo de uso dos serviços prestados pela Tmcel

<b>Tempo</b>	<b>Nº de Entrevistados</b>	<b>Porcentagem</b>
2 – 3 anos	2	13.3%
3 – 4 anos	2	13.3%
5 – ou mais anos	11	73.4%
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

**Fonte:** Elaborada pelo autor

### **5.3.2.5. Análise das Dimensões da Qualidade dos Serviços da Tmcel que explicam a melhoria da qualidade e concorrem para a satisfação do Cliente**

Relativamente à análise material das dimensões propostas pela teoria da qualidade de serviços na prestação de serviços, os clientes entrevistados responderam a um questionário com múltiplas perguntas, estando as mesmas organizadas, subdivididas e especificadas nas categorias correspondentes, às quais os dados abaixo mostram de forma singular o real sentimento atribuído a cada dimensão pelos usuários dos serviços.

#### **5.3.2.5.1. Dimensão Confiabilidade**

Para começar, na dimensão confiabilidade as perguntas feitas concorreram para perceber do cidadão-cliente se a Tmcel tem capacidade de prestar os serviços propostos de forma independente e precisa, ou seja, se a empresa tem capacidade para corresponder ao prometido de forma fiável e cuidadosa. Do total de inquiridos pôde-se constatar que a maior parte representativa dos utentes repondeu positivamente quanto às promessas feitas pela empresa Tmcel na prestação de seus serviços, pois do total dos entrevistados 40% tem a opinião de que sempre cumpre-se com as promessas; 26.7% disse que não há cumprimento e, 20% e 13.3% disseram que nem sempre e não se recordavam, respectivamente como ilustra a tabela abaixo.

## A Reestruturação Administrativa como mecanismo de garantia da Qualidade na prestação de serviços públicos: o caso da Tmcel, (2018-2020).

**Tabela 5** – Dimensão Confiabilidade

<b>Opinião</b>	<b>Nº de Entrevistados</b>	<b>Percentagem</b>
Sim	6	40%
Não	3	26.7%
Nem sempre	2	20%
Não me recordo	2	13.3%
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

**Fonte:** Elaborada pelo autor

### 5.3.2.5.2. Dimensão Prontidão

Quanto à dimensão prontidão, o objectivo era procurar saber dos utentes se há disponibilidade, do lado da operadora, para ajudar sempre que aqueles procuram algum serviço utilizando os diferentes canais disponibilizados pela organização como forma de responder flexível e pontualmente a demanda dos utilizadores, quais sejam: o atendimento eficiente e rápido na linha do cliente, pelas redes sociais, correios electrónicos entre outros, assim como saber se na busca desses serviços a Tmcel satisfaz prontamente na disponibilização de informação e/ou serviço solicitado, ao que as respostas foram diversificadas mas com destaque para a larga maioria (53.3%) afirmando que nem sempre há disponibilidade em ajudar quando procura algum serviço; 26% dos inquiridos disse que sim e 26.7% optou por afirmar que não há presteza nos serviços.

## A Reestruturação Administrativa como mecanismo de garantia da Qualidade na prestação de serviços públicos: o caso da Tmcel, (2018-2020).

**Tabela 6** – Dimensão Prontidão

<b>Opinião</b>	<b>Nº de Entrevistados</b>	<b>Percentagem</b>
Sim	3	20%
Não	4	26.7%
Nem sempre	8	53.3%
Não me recordo	0	0%
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

**Fonte:** Elaborada pelo autor

### 5.3.2.5.3. Dimensão Tangibilidade

Na dimensão tangibilidade dos serviços prestados pela Tmcel, o cerne era perceber a apreciação dos utentes à aparência das instalações, equipamento, pessoal e materiais de comunicação uma vez que se trata de um serviço e não um bem/produto. Objectivamente, buscou-se entender se o material de propaganda cativa a massa consumidora, se apresentação pessoal dos funcionários é adequada, se as lojas de atendimento encontram-se em pontos estratégicos e de fácil acesso, entre outros. As respostas para esta dimensão ditaram que 53.3% considera que sim, os indicadores desta dimensão são atingidos com alguma facilidade e, 13.3% e 33.4% referiu respectivamente que não e nem sempre e a tabela que se segue apresenta os dados melhor dispostos.

**Tabela 7** – Dimensão Tangibilidade

<b>Opinião</b>	<b>Nº de Entrevistados</b>	<b>Percentagem</b>
Sim	8	53.3%
Não	2	13.3%
Nem sempre	5	33.4%
Não me recordo	0	0%
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

**Fonte:** Elaborada pelo autor

## A Reestruturação Administrativa como mecanismo de garantia da Qualidade na prestação de serviços públicos: o caso da Tmcel, (2018-2020).

### 5.3.2.5.4. Dimensão Segurança

Com relação à segurança que é quarta dimensão no nosso modelo de avaliação da qualidade de serviços prestados, tem como principal objectivo avaliar o conhecimento, domínio e cortesia dos trabalhadores e a sua capacidade em transmitir confiança no atendimento ao público. As perguntas feitas aos clientes singiram-se em procurar saber se os funcionários da Tmcel transmitem essa segurança assim como se aqueles apresentam um comportamento apreciável durante o atendimento aos clientes bem como se eles mostram domínio aos serviços prestados, particularmente na resolução de problemas de interconectividade apresentados pelos diferentes *stakeholders* consumidores dos diferentes pacotes existentes na empresa. Dos dados colhidos constatou-se que a maior parte da amostra considerou uma realidade o domínio técnico e cortesia dos colaboradores, sendo que oito dos entrevistados (53.3%) responderam que sim, dois (13.3%) responderam que não, quatro deles (26.7%) afirmaram que nem sempre e, um entrevistado (6.7%) referiu que não se recordava ter sido bem atendido e/ou ficado satisfeito pela demonstração de conhecimento técnico dos colaboradores quando procurou pelos serviços.

**Tabela 8 – Dimensão Segurança**

<b>Opinião</b>	<b>Nº de Entrevistados</b>	<b>Percentagem</b>
Sim	8	53.3%
Não	2	13.3%
Nem sempre	4	26.7%
Não me recordo	1	6.7%
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

**Fonte:** Elaborada pelo autor

### 5.3.2.5.5. Dimensão Empatia

Em relação à última dimensão, a empatia, correspondendo à capacidade e disponibilidade de personalização aos clientes com o objectivo de satisfazer singularmente as suas necessidades, uma vez que estas são variáveis, uma vez que são sentidas de forma e proporção diferentes de consumidor para consumidor, podendo, a empresa, prestar os seus serviços dessa forma,

## **A Reestruturação Administrativa como mecanismo de garantia da Qualidade na prestação de serviços públicos: o caso da Tmcel, (2018-2020).**

transmitindo a mensagem de que cada cliente é único e especial. Assim sendo, o questionário procurou saber dos inquiridos se os colaboradores da Tmcel são cortezes e atenciosos, se eles dão uma atenção individualizada assim como o seu atendimento é personalizado sempre que se justifique, tendo sido respondido que esta dimensão é atendida positivamente em 40% do total dos inquiridos, 20% disse não estar de acordo que os funcionários da Tmcel sejam empáticos e, 40% referiu que, aqueles, nem sempre mostram-se com empatia suficiente para que se aprecie na totalidade a sua prestação. A tabela que se segue especifica de forma detalhada os dados ora apresentados.

**Tabela 9 – Dimensão Empatia**

<b>Opinião</b>	<b>Nº de Entrevistados</b>	<b>Percentagem</b>
Sim	6	40%
Não	3	20%
Nem sempre	6	40%
Não me recordo	0	0%
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

**Fonte:** Elaborada pelo autor

### **5.3.2.5.6. Dimensão Satisfação**

Finalmente, na análise da dimensão satisfação procurou-se saber se, de facto, os clientes sentiam uma diferença considerável à volta dos serviços actualmente prestados pela Tmcel e, por isso, tinham suas necessidades satisfeitas e expectativas excedidas pela qualidade daqueles. As respostas permitiram analisar e constatar que menor quota (46.7%) do total da amostra é que sente-se satisfeita com os serviços prestados, e a maior parte (53.3%) referiu que a insatisfação é o sentimento reinante.

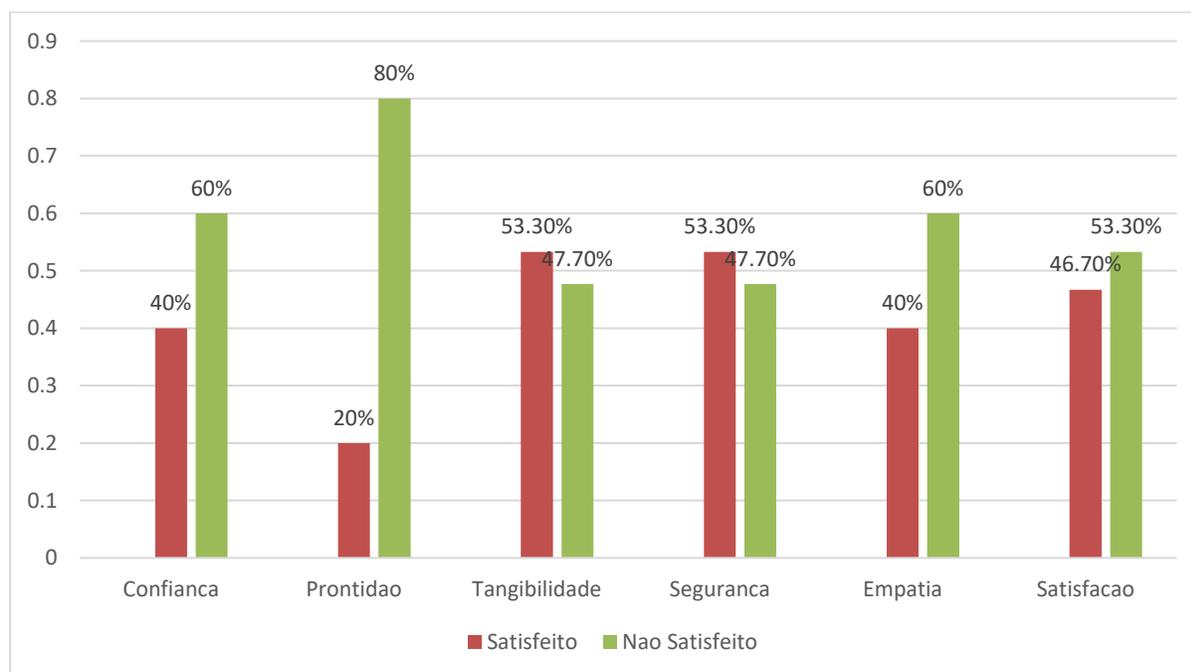
À volta da dimensão satisfação, propôs-se aos utentes que compuseram a amostra para que avaliassem os serviços relativamente à capacidade destes em satisfazer as suas necessidades, superando e/ou excedendo as expectativas que aqueles tinham para com a nova empresa Tmcel

## A Reestruturação Administrativa como mecanismo de garantia da Qualidade na prestação de serviços públicos: o caso da Tmcel, (2018-2020).

depois da sua transformação. Detalhadamente, da pesquisa no campo pôde-se constatar que maior parte (46.6%) dos inquiridos considera os serviços razoáveis<sup>39</sup> e, nessa lógica, os serviços actualmente prestados não superam as expectativas dos clientes; este grupo é antecedido, em termos numéricos, pelo que considerou os serviços bons e excelentes, respectivamente 33.7% e 13%, e, por fim, ainda houve quem os considerou como péssimos numa percentagem tomada como a menos significativa (6.7%) em relação à pergunta colocada, como o gráfico abaixo vai demonstrar.

A todos grupos tomados na amostra para esta questão, tiveram como factores de análise a cobertura e expansão da rede telefónica sendo de destacar a cobertura para a rede de voz e dados móveis, a qualidade com que a eles chega, a possibilidade de aceder a diferentes serviços prestados pela empresa sem grandes dificuldades no que concerne à distribuição e abrangência territorial, pelo que mesmo os que deram nota positiva, apelaram para que haja engajamento da empresa para atender com brevidade a questão da cobertura massiva e com qualidade apreciável.

**Gráfico 2**– Análise que se estabelece entre a Reestruturação Administrativa e a melhoria da qualidade de serviços



<sup>39</sup> Uma fasquia menos desejosa na disposição ordinária em nossa pesquisa, pois as melhores posições seriam óptimo e aceitável para respectivamente excelentes e bons.

## **A Reestruturação Administrativa como mecanismo de garantia da Qualidade na prestação de serviços públicos: o caso da Tmcel, (2018-2020).**

---

**Fonte:** Elaborado pelo autor a partir da interpretação de dados colhidos junto aos utentes

### **5.3.3. Identificar os constrangimentos decorrentes da reestruturação administrativa na Tmcel**

A partir da constatação feita pelos utentes de que os serviços desta empresa são de fraca qualidade, entende-se um atraso considerável na introdução e expansão dos serviços da nova empresa que se espera estendê-los para maior cobertura a nível nacional e internacional, possibilitando maior aderência e conseqüente geração de ganhos a bem do desenvolvimento e crescimento da mesma.

Sobre a relação estabelecida entre a Reestruturação Administrativa e a melhoria da qualidade de serviços prestados, subentende-se que a empresa ainda está longe de ver seus objectivos concretizados sob ponto de vista de sustentabilidade e eficiência no sentido da racionalização de recursos para maximizar os resultados advindos do encaixe financeiro fruto da venda de serviços disponíveis na Tmcel, uma vez que estes elementos constituem condição *sine qua non* de toda organização que reestrutura-se com objectivo de reposicionar-se positivamente no mercado. Sustenta-se essa posição olhando para as acções que vêm sendo desenvolvidas desde que a empresa foi constituída precisamente no que concerne ao endividamento, sendo que a principal causa de sua transformação foi a má utilização de recursos que as empresas extintas geravam. Mesmo se dizendo que o seu passivo é de menor incidência, abre-se espaço para concluir que há, talvez, alguma ambição da empresa ao contraír dívidas e empréstimos em diferentes actores nacionais e internacionais com intenção de levar a cabo investimentos similares; eventualmente devesse endividar-se cautelosa e paulatinamente para não correr o risco de enfrentar dificuldades com os credores, o que uma vez mais, pode colocar a empresa em ‘saia justa.’

Mais ainda, ao fim de três anos em exercício sem infraestruturas consistentes para garantir o fornecimento de serviços de forma sólida e extensiva internamente, sem investimentos consistentes e visíveis que satisfaçam aos usuários, com endividamento externo para implantação de tecnologias existentes na concorrência, tornar-se-á difícil para a Tmcel conseguir gerar recursos para sua sustentabilidade no mercado a curto e médio prazos; sobre esta última apreciação, defende-se essa posição ao analisar o facto de se vender activos para proceder ao processo do *rightsizing* bem como pagar ordenados e adquirir bens para a empresa. Ora, trazendo o princípio da eficiência que é traduzido na racionalização de recursos que significa

## A Reestruturação Administrativa como mecanismo de garantia da Qualidade na prestação de serviços públicos: o caso da Tmcel, (2018-2020).

---

transformação dos mesmos ou menores *inputs* em maiores *outputs* defendido por Alecian & Foucher, (2001: 39), percebe-se que a partir das medidas tomadas pelo executivo moçambicano e implementado pelos gestores da Tmcel no caso da diminuição da força de trabalho, não responde com precisão a eficiência desejada porque (i) a empresa procurou aumentar os seus activos vendendo outros próprios e, mais ainda, vem procurando financiamentos e créditos bancários para manter-se no mercado e, (ii) mesmo com a redução de efectivos como outra medida recomendada pelos autores mencionados quando se fala de eficiência, fica claro que ainda não se concretizou o princípio da eficiência organizacional devido ao facto de gerar-se alguma margem de lucro que prontamente destina-se ao pagamento de salários e indemnizações. Portanto, com os investimentos que estão sendo feitos, os resultados que vêm sendo produzidos não satisfazem a demanda, perigando, assim, o objectivo pelo qual estas medidas estão sendo tomadas. Está-se, portanto, numa situação de elevar os *inputs* sem que os resultados sejam sentidos pelo consumidor dos serviços gerados e, é por isso que na secção abaixo ilustra-se com minuciosidade a questão da percepção, pelos utentes, da melhoria ou não, de serviços prestados pela Tmcel, olhada sob a perspectiva das mudanças ocorridas que são consequência da reestruturação administrativa.

Ora, sobre o melhoramento do ambiente interno de trabalhado propiciado pela reestruturação havida, os colaboradores da Tmcel foram unânimes ao afirmar que a gestão deve disponibilizar mais e melhores meios de trabalho em termos de infraestruturas e transportes bem como a melhoria de meios tecnológicos existentes para o curso desejável de suas actividades quotidianas. Não somente, expressaram, igualmente, e de forma inequívoca, a preocupação sobre as discrepâncias salariais presentes entre colaboradores de mesma categoria exercendo mesmas funções, afirmando, portanto, que constitui um motivo forte para sua desmotivação como fora dito pelo E1: *“o que acontece aqui, é como se se materializasse o adágio de que **há filhos e enteados em mesma mãe**<sup>40</sup> porque entre nós há os que recebem mais e outros não; isso causa algum desconforto e gostaríamos que se resolvesse com urgência, embora não saibamos como canalizar esta preocupação a quem de direito.”*

No seio da massa laboral, verifica-se um descontentamento quase generalizado. Isso decorre pelo facto de existirem lacunas na forma como os processos internos são conduzidos, destacando-se a

---

<sup>40</sup> Grifo do autor

## **A Reestruturação Administrativa como mecanismo de garantia da Qualidade na prestação de serviços públicos: o caso da Tmcel, (2018-2020).**

---

ausência de mecanismos claros de transparência no processo decisório assim como as reclamações apresentadas pela base à volta das condições de trabalho que são precárias, como referiram os entrevistados durante a pesquisa de campo. Não menos importante é ausência notória do treinamento massivo e contínuo da força de trabalho como mecanismo que propicie habilitações, habilidades e competências necessárias para responder de forma solícita a demanda de um mercado dinâmico como o que se apresenta actualmente no contexto moçambicano.

Estes elementos arrolados acima, entram em contradição com o preceituado pela teoria da RPN que, na sua essência, afirma que uma mudança do nível da que fora adoptada na Tmcel deve ser uma abordagem virada para dentro, combinada com o uso intensivo de tecnologias de informação, o que significa que antes de qualquer outra forma de desencadear alterações, a organização devia ter se preocupado em acautelar aspectos corporativos dela com intenção de garantir estabilidade interna para, *a posteriori*, olhar para as questões externas que se traduzissem na melhoria dos serviços prestados.

### **5.3.4. Aferir o grau de satisfação dos utentes com os serviços prestados como corolário da transformação ocorrida na empresa Tmcel**

Em relação à melhoria dos serviços que propiciem satisfação dos clientes, de acordo com a dimensões da qualidade adoptadas para explicar os resultados sentidos com a reestruturação administrativa havida, pôde-se constatar que a distribuição numérica das seis categorias em relação à **aceitação**<sup>41</sup> pelos inquiridos é desfavorável para a Tmcel, uma vez que para a dimensão confiabilidade apenas 40% da amostra constituída afirmou que a empresa tem capacidade para corresponder ao prometido de forma fiável e cuidadosa sendo que a maior parte (60%) disse não haver cumprimento. Na categoria que procurou saber se a Tmcel responde satisfatória e prontamente sempre que os clientes procuram pelos serviços por ela prestados (Prontidão), registou-se que 80% dos inquiridos considera que não são satisfeitas as suas solicitações.

Quanto à dimensão tangibilidade e segurança que respectivamente analisam a apreciação feita pelos utentes quanto à aparência das instalações, equipamento, pessoal e materiais de comunicação, e avaliar o conhecimento, domínio e cortesia dos trabalhadores e a sua capacidade

---

<sup>41</sup> Grifo do autor

## **A Reestruturação Administrativa como mecanismo de garantia da Qualidade na prestação de serviços públicos: o caso da Tmcel, (2018-2020).**

---

em transmitir confiança no atendimento ao público, nota positiva para ambas foi atribuída pela maior parte da amostra definida, pois mais do que a metade nas duas dimensões (53,3%) referiu que os materiais de propaganda e instalações assim como o domínio do teor dos processos e cortesia dos trabalhadores da Tmcel são satisfatórios.

Na dimensão empatia onde procurou-se saber se os colaboradores da Tmcel são cortezes e atenciosos, se eles dão uma atenção individualizada assim como o seu atendimento é personalizado sempre que se justifique, os nossos inquiridos responderam em maior parte (60%) que não sentem a presença desta dimensão quando se fazem às lojas daquela. A terminar, a dimensão satisfação que procurou analisar a possibilidade de os serviços da Tmcel satisfazerem as necessidades assim como excederem as expectativas dos utentes, constatou-se que maior parte (53.3%) considera a prestação da empresa como não positiva, uma vez que os inquiridos não sentiam-se satisfeitos.

Como os números estatísticos mostram, das seis dimensões analisadas para avaliação pelos utentes aos serviços prestados pela Tmcel após esta transformação ocorrida, quatro das categorias<sup>42</sup> (confiabilidade, prontidão, empatia e satisfação), foram classificadas com nota negativa, ou seja, como sendo as que não satisfazem aos anseios dos cidadãos sempre que procuram pelos serviços daquela organização, e apenas em duas dimensões (tangibilidade e segurança) é que se atribuiu uma apreciação positiva sobre elas.

Portanto, é óbvia a ausência – se avaliada pela diferença de pontos positivos atribuídos às seis dimensões – de serviços melhorados que satisfaçam, a partir da surpresa positiva gerada pelos serviços que a organização presta; dito de outra forma, mesmo depois de se ter registado mudanças que formalmente parecem de grande dimensão, as expectativas dos utentes estão longe de serem excedidas com os serviços actualmente disponibilizados pela empresa. O gráfico abaixo ilustra que durante a pesquisa feita ao utente, em relação à satisfação com os serviços da Tmcel, sumariamente são considerados como médios.

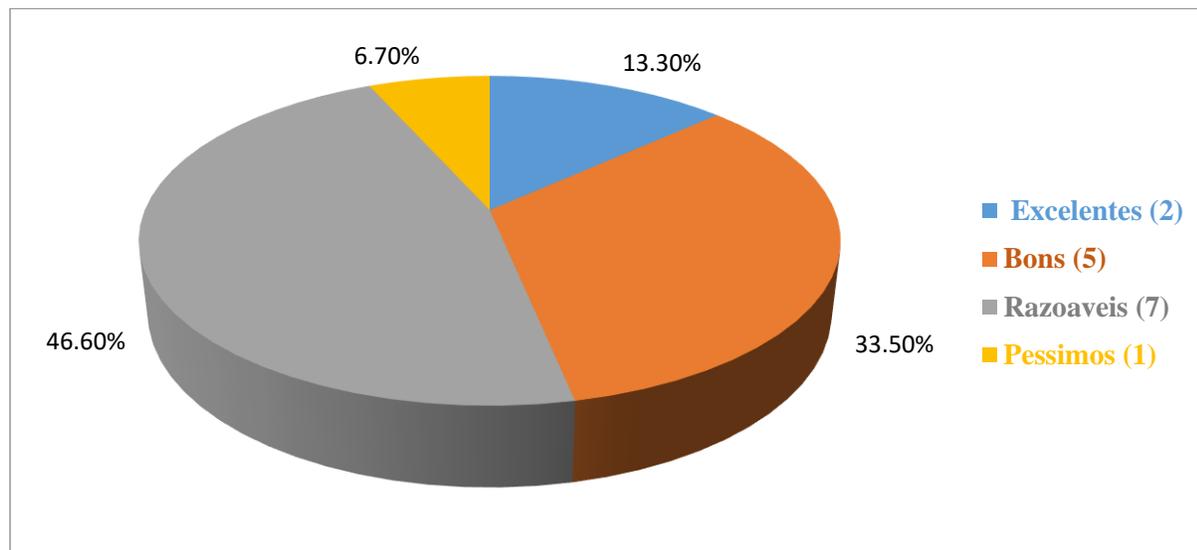
---

<sup>42</sup> Que é a maioria se analisarmos a quantidade totalmente existente nas dimensões da qualidade de serviços prestados que adoptamos para nossa pesquisa

## A Reestruturação Administrativa como mecanismo de garantia da Qualidade na prestação de serviços públicos: o caso da Tmcel, (2018-2020).

---

**Gráfico 3** – Avaliação da satisfação dos clientes face aos serviços da Tmcel



**Fonte:** Elaborado pelo autor

#### **5.4.Os Desafios e Resultados – Uma Análise Crítica aos Dados da Pesquisa**

Com o tema “Reestrutuação Administrativa como mecanismo de garantia da Qualidade na prestação de serviços públicos” procurou-se estabelecer e analisar como principal objectivo a influência da reestruturação administrativa operada na empresa Tmcel como meio que propicie melhoria da qualidade de serviços por ela prestados a seus clientes no horizonte temporal compreendido entre 2018 – 2020. Por meio da definição clara do quadro teórico acompanhado de preceitos defendidos na revisão de literatura, a seguir vai-se analisar, discutir e interpretar os dados colhidos pelos diferentes *stakeholders* que compuseram a amostra. Por meio desses dados, será feita uma análise crítica de forma minuciosa à volta de cada objectivo específico definido na pesquisa.

Durante a busca pela bibliografia e documentos assim como aos gestores sêniores que concederam entrevistas, constatou-se que apesar de se tratar de uma organização participada pelo Estado desde a sua criação, não se encontra estratégica e funcionalmente definida. Tomou-se essa posição ao se perceber que o Manual Estratégico existente e que fora concebido aquando da existência material da Tmcel não versa sobre o conteúdo em apreço. Mais gravoso ainda – mas não tão surpreendente – foi o facto de ao nível dos gestores sêniores e, por isso, estratégicos da organização, também não saberem, de facto, o que está sendo feito e para onde se vai, pois sem objectivos definidos com clareza, qualquer que seja a instituição, pode enfrentar dificuldades extremas para se afirmar no ambiente em que estiver inserida.

Quando de forma insistida, questionou-se a uma fonte durante a entrevista concedida na empresa, apenas soube dizer que desde o início do processo de reestruturar a Tmcel que formalmente se efectivou em 2018 e materialmente se concretizou em princípios de 2019, volvidos cerca de três anos de existência, ainda só se fundiu pessoas que, também, é um processo não acabado e que se prevê longe de ser concluído uma vez que o quadro de pessoal das duas empresas ascendia os seis mil (6000) colaboradores sendo que desse número só foram desligados em igual período, cerca de mil e quinhentos (1500).

Portanto, num período trianual de existência, a empresa de classe A como a Tmcel, apenas pôde ser criada por diploma ministerial seguindo-se a sua entrada em vigor e, por fim, desligar-se de apenas um terço do seu quadro de pessoal. Olhando para os preceitos trazidos por Lewin (1951)

## **A Reestruturação Administrativa como mecanismo de garantia da Qualidade na prestação de serviços públicos: o caso da Tmcel, (2018-2020).**

---

*apud* Cameron & Green (2004: 168)<sup>43</sup> no modelo de três passos que deve ser aplicado pelas organizações que se reestruturem, – onde é preciso Descongelar, Mover e Congelar – para o pesquisador deste estudo, não é convincente que no período referido tenha havido mudanças de menor relevo e quase insignificantes como as ocorridas na organização; por isso o autor critica a falta de clareza sobre o percurso trilhado para materializar e concluir o processo de modernização da empresa Tmcel, considerando, portanto, que por não ter havido definição prévia e concreta dos objectivos temporais, com precisão estratégica clara do que e como devia ser feito ao levar a cabo uma acção reestruturadora, a empresa corre forte risco de despender recursos de vária ordem e não alcançar os resultados pretendidos e, a ser verdade, e de acordo com os teóricos ora mencionados, a organização que tomar presente estes actos “não poderá dar resposta ao cliente, ganhar quota de mercado ou melhorar a sua eficácia que são consequência da redução de desempenho, conduzindo, claramente, à perda ou redução dos níveis de qualidade do produto ou serviço oferecido” (*Ibidem*).

De um modo geral, toda instituição que se mostra disposta e disponível a prestar qualquer tipo de serviço, precisa assegurar-se de que os prestadores desse serviço encontrem um ambiente sereno para que ofereçam-no tranquila e eficazmente. Para tal, é, antes de mais, necessário criar condições consideradas óptimas por quem o há-de ofertar no dia-a-dia pois, em contrário, poderá ver a sua actividade comprometida sobremaneira.

Como refere uma das teorias de base que enformam a nossa pesquisa – a da qualidade do serviço prestado – a satisfação do cliente-consumidor depende, grosso-modo, da satisfação do cliente interno, uma vez que este é que concebe e produz o serviço até à sua distribuição para utilização. Constatando-se, durante a busca de dados no campo, que os colaboradores da Tmcel na sua maioria não foram confrontados, sequer participados pelas mudanças que seriam e estão sendo operadas, entende-se que esse factor é determinante para o enfraquecimento do moral daqueles no desempenho de suas actividades; tal pode ser resultante, as demoras que os utentes

---

<sup>43</sup> Afirmam que reestruturar uma organização significa desejo de mudar a situação actual daquela que é de instabilidade devendo, portanto, ser descongelado para um novo em que sejam definidos resultados e metas óbvios; insistem que no processo de mover o anterior para o novo não se deve perder de vista o foco que passa pela rápida transformação afim de gerar e avaliar resultados a curto prazo.

## **A Reestruturação Administrativa como mecanismo de garantia da Qualidade na prestação de serviços públicos: o caso da Tmcel, (2018-2020).**

---

entrevistados referiram quando procuram alguns serviços nas agências ou lojas da empresa bem como as queixas feitas relativas à escassa solução de problemas técnicos quando solicitados a partir da linha do cliente, como ficou expresso na caracterização da dimensão prontidão da teoria da qualidade dos serviços prestados.

Mais ainda, considera-se uma situação adversa o facto deste grupo analisado – os clientes internos/colaboradores – mostrar de forma explícita o seu descontentamento por diversas razões que comportam a comunicação vertical, a falta de meios adequados para o trabalho, inexistência de um espaço de interacção com grupos das diferentes categorias internas para propostas e reclamações, ausência quase generalizada de treinamento de pessoal, etc. Portanto, estes factores como se pode vilumbrar, são típicos para a ausência da motivação da mão-de-obra para garantir um serviço prestado com qualidade, podendo comprometer o cumprimento dos objectivos pretendidos pela empresa como sob ponto de vista corporativo.

Fez-se menção durante a definição de conceitos que a eficiência corresponde à capacidade de prestar bons serviços com menor quantidade de recursos possíveis e, isso implica, entre outros factores, na diminuição de efectivo e achamento das estruturas hierárquicas do tipo vertical para as mais horizontais, no tempo de espera e custo pelos serviços.

Quanto ao *tempo de espera*, a perspectiva de análise teve como enfoque as intervenções financeiras feitas pela organização para melhorar a prestação de seus serviços, sendo que durante a colecta de dados, várias foram as reclamações feitas pelos utentes, e as mesmas correspondiam à demora para ver satisfeitas suas preocupações tanto no balcão de atendimento bem como na linha do cliente. Nesse diapasão, há o entendimento de que não se pode investir financeiramente em tecnologias de ponta se tecnicamente a capacidade de resposta é diminuta; é inconcebível que, por exemplo, a emissão de novos cartões para atribuição e/ou renovação de números seja suspensa por uma semana devido à falta de sistema operativo na empresa como acontecera durante o período em que se realizava a colecta de dados junto ao consumidor-cliente. Ademais, quando este sistema encontra-se apto, não poucas são as vezes em que ele mostra-se bastante lento, condicionando a fluidez no atendimento aos utentes, promovendo, assim, demoras na aquisição dos diferentes serviços procurados, o que gera desconforto e descontentamento dos cidadãos em relação ao *tempo de espera*. Para o autor, essa situação evidencia que há

## **A Reestruturação Administrativa como mecanismo de garantia da Qualidade na prestação de serviços públicos: o caso da Tmcel, (2018-2020).**

---

investimentos que estão sendo feitos sem, no entanto, avaliar as prioridades organizacionais, ou seja, a questão da eficácia não está sendo tomada em consideração numa situação em que transformou-se a empresa para que prestasse maior e melhor serviços.

Relativamente ao custo pelos serviços, os entrevistados mostraram-se satisfeitos como mencionou um dos interlocutores:

*“A taxa que se paga para a recuperação de número, por exemplo, digamos que é simbólica (...), mas também há vantagens significativas no custo da internet assim como no próprio crédito se quisermos comparar com outras operadoras.”*

É salutar a facilidade com que a Tmcel mostra-se moderada em relação aos custos aplicados nos diferentes serviços por ela prestados e, a percepção do consumidor nesse sentido pode constituir um diferencial vantajoso para com a concorrência, permitindo uma relativa afirmação no mercado em que opera.

Quanto à diminuição do efectivo, sabe-se que na sua maioria as organizações do sector público comportam mão-de-obra excedentária, encarecendo à Administração Pública com a folha salarial. Tendo-se optado pelo desligamento de mais da metade dos recursos humanos vindos das duas anteriores empresas públicas, acredita-se ser uma decisão viável, porém, lamenta-se o facto deste processo ser conduzido de uma forma quase mecânica devido à não definição objectiva dos mecanismos temporais para sua execussão bem como a falta de recursos financeiros com proveniência clara, definida aquando desta decisão para sua materialização.

Outrossim, prende-se com o facto de se notar uma estrutura orgânica e estratégica alargada para coordenar e dirigir as actividades e destinos da empresa. Se se analisar as estruturas das antigas Mcel e TDM verifica-se que, na actual Tmcel houve, na verdade, continuidade dos cargos e funções dos dirigentes, entrando em paradoxo com os princípios que enformam a reestruturação administrativa. Nesse aspecto afirma Fiorense (s.d.), que

*“o dimensionamento da mão-de-obra por órgãos e por cargo é indispensável, pois é preciso quantificar o número de vagas a ser preenchido (...), sendo que esta característica deve ter entre outros, o menor número possível; é preciso pensar nos serviços e obras de que se tem certeza que serão realizados; o que puder ser terciarizado, que o seja, etc.”*

## **A Reestruturação Administrativa como mecanismo de garantia da Qualidade na prestação de serviços públicos: o caso da Tmcel, (2018-2020).**

---

É percepção do autor da pesquisa que numa situação em que a empresa recente-se pela escassez de recursos e, mais do que isso, ida de uma realidade em que as duas fundidas arrastavam-se em dívidas extremas, devia-se ter estabelecido um número menor e necessário de órgãos para ocupar os cargos de chefia com o objectivo de racionalizar recursos da organização.

Sabendo que em todo tipo de organização há pessoas e ambientes diversos, quando se imprime uma mudança é comum a existência de uma pluralidade de opiniões, pensamentos e posicionamentos. Para a Tmcel não seria contrário e, sobre a (re)solução de constrangimentos decorrentes da transformação havida, o autor entende primeiro que, as reclamações apresentadas pelos colaboradores são legítimas; segundo, subentende-se que para serem ultrapassados depende da decisão e vontade dos gestores uma vez que é a partir destes que se pode proceder a união de processos e procedimentos que possibilitem tornar única a forma de desenvolver as actividades internas e isso pode ocorrer por meio de treinamento de pessoal, possibilidade de aprimoramento técnico-científico do pessoal entre outras formas, mas também é deles – os gestores – que se pode decidir a uniformização da tabela salarial, devolvendo o moral e satisfação dos clientes internos da organização que há muito perderam, sendo que estes, por sua vez, possam prestar um serviço com a qualidade e dedicação desejáveis. Mais do que tomar essas medidas, urge estabelecer mecanismos de interacção directa e contínua entre os diferentes níveis hierárquicos afim de colher sensibilidades e sentimentos da massa laboral, uma vez que esta última mostrou, durante o trabalho de campo realizado, uma enorme distância entre ela e os gestores, faltando-lha, portanto, uma “caixa de reclamações” onde consigam exprimir seus desejos e anseios a bem da organização.

Recorrendo a perspectiva de Wright, *et. al.*, (2007: 353-54) ao afirmarem que a questão da qualidade dos serviços sempre esteve acompanhada pelo desempenho financeiro das organizações, percebe-se que há necessidade de a Tmcel começar a olhar com mais profundidade a questão da melhoria efectiva de seus serviços, uma vez que no mesmo pensamento aparece (Silvestre, 2010: 196) para referir que a qualidade nos serviços tem como finalidade propiciar a satisfação ao cliente e promover a eficiência que incita/conduz ao lucro, garantindo, deste modo, a subsistência organizacional. A partir desses pressupostos, considera-se premente a observância de medidas contingenciais pela empresa com vista a aprimorar o seu desempenho no mercado,

## **A Reestruturação Administrativa como mecanismo de garantia da Qualidade na prestação de serviços públicos: o caso da Tmcel, (2018-2020).**

---

passando pela diversificação e extensão de serviços, sem, contudo, descuidar de garantir a qualidade exigida pelo consumidor, pois só nessa condição poderá alargar e conquistar sua base de clientes.

Um outro constrangimento que se verifica e considerado preocupante, está na razão de o processo de reestruturação da Tmcel estar a decorrer sem uma definição clara das fases a percorrer, deixando um vazio quanto ao seu término. Na lógica desta acção estruturante – a reestruturação administrativa da empresa – é inadmissível que tal aconteça porque se os objectivos e metas estratégicos estiverem definidos<sup>44</sup>, poder-se-á colocar em causa o seu alcance por não existir um cronograma para a realização das actividades necessárias até chegar ao fim, onde dever-se-á fazer uma avaliação do processo em relação ao estabelecido no princípio.

É, ainda, uma dificuldade extrema no entender do pesquisador, o facto de se progredir temporalmente sem o cuidado de fazer-se uma auscultação devida e efectiva aos utentes dos serviços providos pela Tmcel pois como a teoria da qualidade recomenda nas palavras de Alves (2009: 82) e Silvestre (2010: 211), sublinhando que é importante ter em conta a satisfação do cliente/utilizador para conseguir uma melhoria contínua na qualidade do serviço. Para conseguir tal proeza, estabelecer “canais comunicativos internos e externos efectivos que permitirão à organização não apenas conhecer a satisfação do utilizador mas também medir o seu grau de satisfação [...], para, com a evolução do tempo, poder traçar metas e objectivos concretos que satisfaçam cada vez melhor aos clientes” (Silvestre, 2010: 211), e, para conseguir medir o grau de satisfação dos clientes a operadora telefónica em análise devia procurar ouvi-los por meio de questionários interativos, linha de chamadas gratuitas, acções de «portas abertas», entre outras que vão permitir à organização valorizar objectivamente os factores de insatisfação, de satisfação e os de maior complacência (*Ibidem*).

Aos utentes entrevistados que compuseram a amostra, todos afirmaram que nunca receberam, de nenhuma forma acima proposta, uma oportunidade para expressar a sua (in)satisfação pelos

---

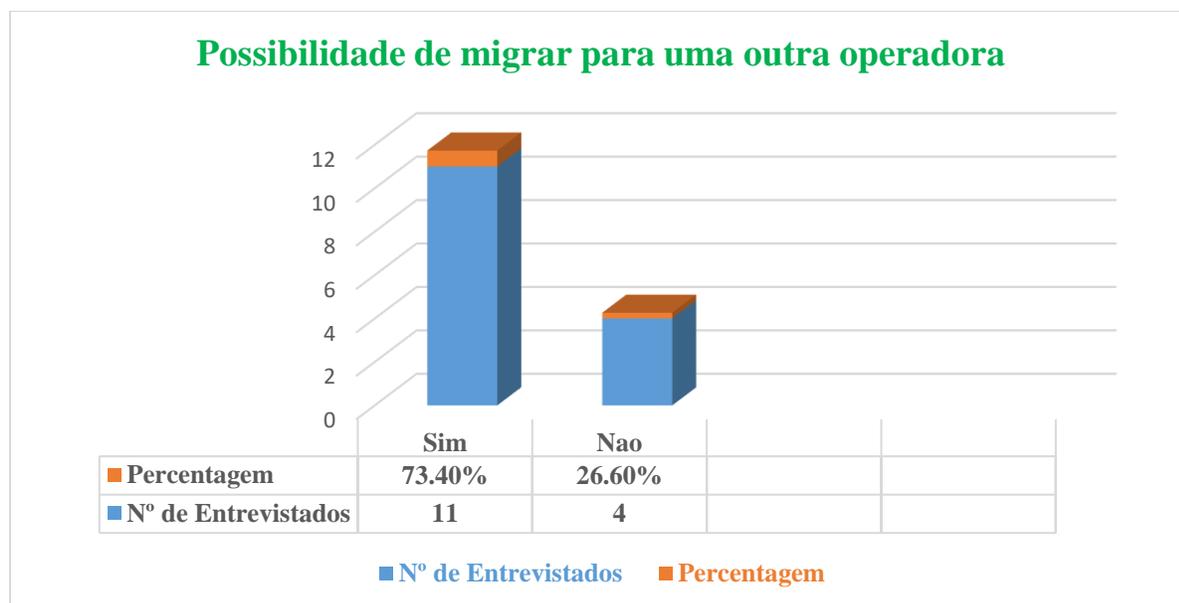
<sup>44</sup> Optaou-se por trazer a análise nesta perspectiva porque não foi possível ter qualquer informação relativa aos objectivos e metas definidos espacial e temporalmente sob alegação de confidência e segurança em relação aos concorrentes directos existentes no mercado nacional.

## A Reestruturação Administrativa como mecanismo de garantia da Qualidade na prestação de serviços públicos: o caso da Tmcel, (2018-2020).

serviços prestados pela empresa e, obviamente, isso constitui uma desvantagem sob o olhar da qualidade percebida pelos usuários e a concebida pela organização.

Face à situação constatada pela maioria da população da amostra que considera os serviços prestados pela Tmcel razoáveis, o pesquisador procurou saber deles se, caso nada fosse feito pela empresa num horizonte temporal curto a médio, continuariam firmes e fiéis à operadora ou se, em contrário, podiam mudar para uma outra presente no mercado moçambicano, ao que uma vez mais, boa parte dos inquiridos afirmou que poderá mudar, como os números mostram que 73.4% diz que pode sim mudar de operadora para uma outra que considerar melhor em termos de qualidade de serviços oferecidos e, desse total, a maioria relata a dificuldade enfrentada para a utilização dos serviços de voz e dados móveis; 26.6% referiu que mesmo não estando com a qualidade desejável, não abandonará a Tmcel. O gráfico que segue ilustra a posição dos clientes e utentes dos diversos serviços prestados pela empresa analisada.

**Gráfico 4** – Possibilidade dos usuários mudarem para uma outra operadora



**Fonte:** Elaborado pelo autor

## **A Reestruturação Administrativa como mecanismo de garantia da Qualidade na prestação de serviços públicos: o caso da Tmcel, (2018-2020).**

---

Uma outra forma que coloca em causa a estrutura organizacional assim como funcional prende-se com a inexistência do regulamento interno que é um instrumento de capital importância uma vez que possibilitaria a orientação e regulação da organização e funcionamento dos serviços administrativos internos, diminuindo, pelo menos, as assimetrias que são presentes e que os entrevistados internos à Tmcel relataram durante a audição feita a este grupo. Portanto, faz-se necessário e urgente que se crie o regulamento interno da empresa para harmonizar as actividades internas dos diferentes níveis hierárquicos.

## **5.5.CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES**

### **5.5.1. Conclusões**

Neste capítulo pretende-se apresentar as conclusões a que o pesquisador chegou depois da realização do trabalho de campo. Não é e nunca foi intenção ter este estudo como pesquisa acabada, uma vez que há diversas e diferentes perspectivas que ainda podem ser analisadas à volta do tema que se abordou, daí que convida-se a outros investigadores para desenvolverem outras pesquisas na área da reestruturação administrativa da Tmcel e/ou outras empresas desta natureza.

Esta pesquisa cingiu-se, basicamente, nos ganhos que a abordagem da reestruturação administrativa no âmbito da Reforma do Sector Público pode trazer e, propusemo-nos analisar a influência que a reestruturação administrativa operada na empresa Tmcel pode ter na melhoria da qualidade de serviços a seus clientes.

Para conseguir alcançar os objectivos propostos, estabeleceu-se balizas teóricas que permitiram fazer uma análise minuciosa e crítica aos factos ocorridos ao objecto de estudo. Fez-se, por isso, uma busca em diferentes níveis para colher e entender os factos, sendo que recorreu-se a gestores e decisores públicos, aos colaboradores da empresa estudada e por fim aos utentes e clientes dos serviços por aquela prestados para perceber a existência ou não da racionalização de recursos públicos e a melhoria da qualidade percebida dos seus serviços pelos clientes, decorrente das mudanças estruturais e funcionais ocorridas.

Com efeito, a partir dos objectivos específicos definidos pôde-se constatar que a empresa foi instada a reestruturar-se pelo executivo moçambicano sem, no entanto, uma definição clara e objectiva dos seus propósitos aquando da sua criação uma vez que não tem definido objectiva e metodologicamente o processo a percorrer durante a sua transformação, sendo que é neste momento em que se define as metas a serem alcançadas num período temporal estabelecido, para, depois, à medida em que os resultados forem gerados com a evolução do tempo, definir-se estrategicamente outros objectivos. Entende-se, por isso, que na Tmcel poderá tornar-se difícil mensurar e/ou qualificar os ganhos obtidos com o processo e/ou projecto iniciado.

Ao fim da colecta e análise das informações aos colaboradores foi constatado que eles mostram quase na totalidade algum descontentamento pelo facto de se ter iniciado e progredido com a

## **A Reestruturação Administrativa como mecanismo de garantia da Qualidade na prestação de serviços públicos: o caso da Tmcel, (2018-2020).**

---

reestruturação da Tmcel sem o devido acompanhamento devido à não participação no processo, pois eles nunca foram consultados e sequer participados sobre o que e como seria feito. Porque gera desconforto generalizado na organização, depreende-se que o facto propicia sobremaneira para a desmotivação da mão-de-obra, concorrendo, dessa forma, para uma provisão de serviços medíocres pela ausência de engajamento e comprometimento com a causa, associados à falta de interacção bem como comunicação entre os dirigentes e seus subordinados.

Em relação à eficiência da empresa entendida sob o ponto de vista da racionalização de custos que garantam, por sua vez, ao investimento para propiciar a provisão de melhores serviços e com qualidade desejada, concluiu-se que tal feito está longe de ser alcançado devido à falta de clareza e objectividade nos mecanismos de obtenção de capitais assim como a aplicação dos parcos existentes; a exemplo, entende-se que não se pode vender activos que não geraram e/ou produziram o rendimento desejável para a empresa, para pagar passivos/despesas; mais ainda, considera-se o processo do *downsizing* em curso naquela organização uma acção explicitamente subjectiva porque não se percebe como é que pode ser feito sem , no entanto, definir limites de quando é que deve terminar, assim como este processo depender da geração de ganhos com activos da empresa e lucros para sua efectivação. Tendo sido reportado que a Tmcel recorre à banca para manter-se no mercado em que opera, subentende-se que essa medida pode perigar a estabilização da empresa no que concerne à racionalização de custos por se tratar de contracção de dívidas para investir numa empresa imiscuida em dificuldades de diferenciada ordem – perda de clientes e, conseqüentemente, mercado, insuficiência de infraestruturas e tecnologia adequadas, etc.

Olhando para a questão da estrutura vertical e horizontal da empresa concluiu-se que há excesso de cargos de chefia, o que propicia um dispêndio acentuado com a folha salarial sendo que devia ser uma medida desde logo acautelada pelos decisores e gestores das empresas públicas e, para esta em particular, devia-se ter aglutinado algumas funções como mecanismo de usar racionalmente os recursos existentes.

A percepção que o pesquisador tem quanto à questão dos constrangimentos decorrentes da reestruturação administrativa na empresa é a de que as dificuldades e problemas que a empresa enfrenta actualmente continuarão por mais tempo, caso medidas de ordem gestonária não sejam

## **A Reestruturação Administrativa como mecanismo de garantia da Qualidade na prestação de serviços públicos: o caso da Tmcel, (2018-2020).**

---

tomadas com brevidade, pois em mesma organização não pode perdurar por longo período, divergência de métodos utilizados pelos colaboradores quando procuram alcançar o mesmo fim, ou seja, a não unificação de mecanismos técnicos e funcionais bem como a junção de pessoas para mesmos processos mas sem conhecimento dos procedimentos internos, colocam em cheque a funcionalidade óptima que se deseja. É, ainda, entendimento do pesquisador, que pode constituir um entrave que dificulte a concretização e efectivação deste processo o facto de existir discrepâncias significativas nos ordenados dos colaboradores que continuam a exercer plenamente as suas actividades, pelo que a desmotivação mostrar-se-á presente e consequente ausência de comprometimento.

Tendo-se constatado no terreno que os mais interessados pelos serviços prestados pela Tmcel atribuem uma fasquia menos desejosa em relação aos aspectos considerados essenciais quando se avalia um serviço, a partir da interpretação dos dados da pesquisa, conclui-se que os clientes não se encontram satisfeitos com os actuais serviços prestados pela Tmcel, uma vez que não sentem a presença e/ou existência de empatia dos colaboradores da empresa bem como percebem da empresa o não cumprimento das promessas assim como a ausência de pronta resposta quando procura-se alguns serviços.

Nessa perspectiva, a partir da construção da resposta provisória que conduziu a presente pesquisa que “admitia que as teorias sobre a Reestruturação Administrativa afirmam um desempenho melhor pelas organizações que adoptam esta prática, a acção implementada na Tmcel possibilitou a melhoria e prestação de serviços com qualidade,” tendo o pesquisador, chegado à esta fase, e à luz dos dados colhidos no campo de pesquisa e por ele interpretados, pode-se refutar tal construção, pois ficou comprovado em diferentes e principais *stakeholders*, uma posição contrária àquela trazida naquela proposição. Ou seja, a principal conclusão a que se chegou, que na lógica da abordagem da reestruturação administrativa no âmbito da Reforma do Sector Público que apregoa a implementação desta acção com o objectivo de melhorar a qualidade e provisão dos serviços procurando controlar as despesas públicas, inexistente, na Tmcel, a aplicação dos métodos e procedimentos da teoria da reestruturação administrativa, da reengenharia de processos, assim como da qualidade de serviços, que busquem aperfeiçoar as

## **A Reestruturação Administrativa como mecanismo de garantia da Qualidade na prestação de serviços públicos: o caso da Tmcel, (2018-2020).**

---

técnicas de gestão que conduzam à eficiência e eficácia organizacionais, impossibilitando, assim, a produção e oferta de serviços melhorados que satisfaçam aos consumidores pela sua qualidade.

### **5.5.2. Recomendações**

Dos pressupostos do quadro teórico e das constatações feitas durante as pesquisas de campo assim como as conclusões a que o pesquisador chegou findo o trabalho, apresentam-se a seguir, recomendações que se acredita serem importantes e conducentes a uma melhoria efectiva na Tmcel caso sejam implementadas com intenção de ver minimizados e/ou ultrapassados os problemas enfrentados. Nessa ordem, recomenda-se:

- ✓ A definição clara e objectiva (o que devia ter sido feito no início do processo) das fases que compoñham efectivamente o processo da transformação das TDM & Mcel para Tmcel, para permitir o acompanhamento dos resultados e alcance ou não, das metas propostas aquando da fusão das duas empresas, assim como propõe-se a redefinição do processo de desligamento ou redução da mão-de-obra excedentária, devendo observar o tempo de concretização e conclusão certos, ao contrário do que acontece actualmente onde só se realiza sempre que é possível;
- ✓ Que se crie condições organizacionais em termos de estrutura e capacidade na Tmcel (a partir do treinamento e/ou capacitação cíclicos e contínuos dos recursos humanos para responder aos desafios do mercado assim como aos anseios dos clientes) para prestar serviços com eficiência, efectividade e qualidade desejáveis, uma vez que é sentida pelos diferentes *stakeholders* a ausência daquelas;
- ✓ O estabelecimento de mecanismos de uma relação mais horizontal entre a gestão de topo com as unidades mais inferiores. Ficou expresso que a distância existente entre a massa laboral e os gestores abre espaço para ocorrências de ‘zonas de penumbra’ em relação às preocupações do primeiro grupo; este factor deve, a nosso ver, ser acompanhado por um repensar do modelo de circulação da informação interna para evitar que actos e actividades internas sejam conhecidos por intermédio dos media por parte da massa operária;

## **A Reestruturação Administrativa como mecanismo de garantia da Qualidade na prestação de serviços públicos: o caso da Tmcel, (2018-2020).**

---

- ✓ A observância dos mecanismos de definição salarial uma vez se tratar de uma empresa com autonomia financeira e administrativa assim como a redefinição de um quadro salarial equitativo para os funcionários; assim pensamos que pode minimizar substancialmente o descontentamento existente no seio dos servidores da organização;
- ✓ A auscultação aos consumidores para perceber o seu grau de (in)satisfação com os serviços prestados bem como colher deles os anseios que têm em relação ao *status quo* da organização;
- ✓ Que se crie e se aprove o regulamento interno para regular e estabelecer limites na actuação de todos funcionários e servidores da empresa assim como definir as competências de cada um.

## A Reestruturação Administrativa como mecanismo de garantia da Qualidade na prestação de serviços públicos: o caso da Tmcel, (2018-2020).

---

### REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALECIAN, Serge; FOUCHER, Dominique. *Guia de Gerenciamento no Sector Público*. Rio de Janeiro; (co-prod.) Brasília: ENAP, 2001.
- AMARAL, Diogo F. do. *Curso de Direito Administrativo*. 3ª ed., Vol. I, 5.ª Reimpressão, Coimbra: Almedina, 2006.
- AMARAL, W. *Guia para Apresentação de Teses, Dissertações, Trabalhos de Graduação*; 2ª ed. Maputo; Livraria Universitária; 1999.
- ALVES, Maria da Piedade. *Avaliação e Qualidade das Organizações*. Lisboa: Escolar Editora, 2009.
- AWORTWI, Nicholas; SITOE, Eduardo. *Perspectivas Africanas sobre a Nova Gestão Pública: implicações para a formação de recursos humanos*, Maastricht, Shaker Publishing, 2006.
- BANGURA, Yussuf. *Public Sector Restructuring: the Institutional and Social Effects of Fiscal Managerial and Capacity-Building Reforms*. Occasional Paper nº 3, Geneva, 2000.
- BARROS NETO, João Pinheiro de. *Teorias de Administração: curso compacto: manual prático para estudantes & gerentes profissionais*. 2ª. ed., Rio de Janeiro: Qualitymark, Ed., 2006.
- CAIXOTE, C.; MONJANE, C. *Manual de Gestão de Recursos Humanos: Uma Abordagem Conceptual e Prática*. IU-UEM, Maputo, 2014.
- CALENGA, João José Dina. *Avaliação da Qualidade dos Serviços de Telefonia Móvel em Moçambique*. Monografia apresentada na Faculdade de Economia da Universidade Eduardo Mondlane, 2005.
- CALDAS, M. P. *Demissão: causas, efeitos e alternativas para empresa e indivíduo*. São Paulo: Atlas, 2000.
- CAILLAUX, Heitor; YUKI, Mauro. *Gestão Pública e Reforma Administrativa*. Rio de Janeiro: Editora Lucerna. Capítulos 1, 2 e 4; 2004.
- CAMERON, Ester; GREEN, Mike. *Compreender a Gestão da Mudança: Guia Completo de Modelos, Instrumentos e Técnicas da Mudança Organizacional*. 2004. (Trad. Carla

## A Reestruturação Administrativa como mecanismo de garantia da Qualidade na prestação de serviços públicos: o caso da Tmcel, (2018-2020).

---

Egídio ). Maputo: Ministério da Função Pública (MFP), Unidade Técnica de Reforma do Sector Público (UTRESP), 2017.

- CAMPENHOUDT, Luc Van; QUIVY Raymond. *Manual de investigação em Ciências Sociais*, 2ª. ed., Lisboa: Editora Gradiva Publicações Lda, 1999.
- CARAPETO, Carlos; FONSECA, Fátima. *Administração Pública – Modernização, Qualidade e Inovação*. 2ª. ed. Lisboa: Edições Sílabo, Lda, 2006.
- CASTRO, Celso Antonio Pinheiro de. *Sociologia aplicada à administração*. 2ª. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- CHIAVENATO, Idalberto. *Administração geral e pública: mais de 350 questões com gabarito*. 3ª. ed., São Paulo: Manole, 2012.
- COUTINHO, Marcelo James Vasconcelos. *Administração Pública voltada para o cidadão: quadro teórico conceptual*. [Revista do Serviço Público nº 3, ano 51]; ENAP: 2000.
- CUNA, Gildo Arão. *Análise da Qualidade de Serviços Prestados na Administração Pública Moçambicana no âmbito da Reforma do Sector Público: Caso do Banco de Socorros do Hospital Central de Maputo (2011 – 2013)*. [Monografia apresentada no Instituto Superior de Relações Internacionais para a obtenção do grau de Licenciatura em Administração Pública, 2014].
- De ANDRADE, Maria Margarida. *Como preparar trabalhos para cursos de pós graduação: noções práticas*. 6ª. ed., São Paulo: Atlas, 2004.
- DRUMMOND, Siobhan; YEOMAN, Ian. *Questões de qualidade nas atrações de visitação a património*. (Trad. Helio Hintze, Ana Cristina Freitas). São Paulo: Roca, 2004.
- ENCICLOPÉDIA EINAUDI. *Dialética*. (coord. Fernando Gil). Volume 10, Imprensa Nacional – Casa da Moeda, 1988.
- FERLIE, Ewan *at al*. *A nova administração pública em ação*; (Trad. Sara Rejane Freitas Oliveira). Brasília: Editora Universidade de Brasília, 1999.
- FIORENSE, Francisco Samuel. *Reestruturação Administrativa: uma abordagem prática*. São Paulo: LTR, [s.d.].
- GIL, António C. *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social*. 6ª. ed., São Paulo: Atlas, 2008.

## A Reestruturação Administrativa como mecanismo de garantia da Qualidade na prestação de serviços públicos: o caso da Tmcel, (2018-2020).

---

- \_\_\_\_\_ . *Como Elaborar Projectos de Pesquisa*. 4ª. ed., São Paulo: Atlas, 2002.
- LAKATOS, E. Maria; MARCONI, M. de Andrade. *Fundamentos de Metodologia Científica*. 5ª. ed., São Paulo: Atlas, 2003.
- LIMA, Violeta Marques Silva; De AQUINO, Patrícia M. L. Pessoa. *Princípios da Reengenharia Aplicáveis à Administração Pública*. UFPB, [s.d.].
- LITO, Daniel São Bento. *Satisfação de clientes: Um estudo de caso*. [Relatório de estágio apresentado à Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra como requisito necessário para a obtenção do grau de Mestre em Gestão], 2015.
- MACEDO, Reginaldo Morais de; CKAGNAZAROFF, Ivan Beck. *Neo-Institucionalismo: discussão acerca da teoria e suas vertentes*. V.16, nº 1; UniCor: 2008.
- MACUANE, José Jaime. *Gestão do Sector Público: Política, Capacitação Institucional e Nova Gestão Pública em Moçambique*. 2001. In SITEO, Eduardo & AWORTWI, Nicholas (Eds). *Perspectivas Africanas Sobre a Nova Gestão Pública: Implicações para a Formação de Recursos Humanos*. Reino dos Países Baixos: Copyright Shaker Publisher, 2006.
- MATIAS-PEREIRA, José. *Curso de Administração Pública: foco nas Instituições e Acções Governamentais*. São Paulo, Editora Atlas, 2ª Edição, 2009.
- MEIRELLES, Hely Lopes. *Direito Administrativo Brasileiro*. 22ª Ed., São Paulo: Editora RT, 1997.
- \_\_\_\_\_ . *Direito Administrativo Brasileiro*. 23ª Ed., São Paulo: Malheiros Editores, 1998.
- MICHEL, Maria Helena. *Metodologia e Pesquisa Científica em Ciências Sociais*. 1ª. ed., São Paulo: Atlas, 2005.
- MUGALHA, Guida Matias. *Avaliação da Gestão de Mudança no Contexto da Reforma do Sector Público: o caso do Ministério da Indústria e Comércio 2001 – 2005*. [Monografia apresentada na FLCS-UEM para obtenção do grau de Licenciatura em Administração Pública, 2005].

## A Reestruturação Administrativa como mecanismo de garantia da Qualidade na prestação de serviços públicos: o caso da Tmcel, (2018-2020).

---

- NETO, João Pereira (org.). *Reforma do Estado e Administração Pública Gestonária*. Forum 2000, Lisboa: ISCSP, 2000.
- POLIDANO, Charles. *Measuring Public Sector Capacity*, IDPM Public Policy And Management, Working Paper n° 12, Manchester: Institute for Development Policy And Management, 1999.
- PRADANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar de. *Metodologia do Trabalho Científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico*. 2.<sup>a</sup> ed., Rio Grande do Sul: Feevale, 2013.
- REZENDE, Flávio, *Porque Falham as Reformas Administrativas?* Rio de Janeiro, FGV, 2004.
- RIBEIRO, António de Lima. *Teorias da administração*. 2.<sup>a</sup> ed. rev. e actual., São Paulo: Saraiva, 2010.
- ROCHA, J. A. Oliveira. *Reforma Administrativa e Mudança Cultural nas Organizações Públicas*. *Administração*, n° 1, Série IV, Ano IX, 1995.
- \_\_\_\_\_ . *Gestão Pública: Teorias, Modelos e Prática*. 1.<sup>a</sup> ed., Lisboa: Escolar Editora, 2011.
- \_\_\_\_\_ . *Gestão da Qualidade: Aplicação aos Serviços Públicos*. 2.<sup>a</sup> ed., Lisboa: Escolar Editora, 2011.
- SANTOS, Marcelo Pereira dos. *Eficiência Administrativa sob uma perspectiva pós-moderna*. UNESA [s.d.].
- SECCHI ,Leonardo. *Modelos Organizacionais e Reformas da Administração Pública*. *Revista de Administração Pública*, 43/2, 2009.
- SILVA, Ana Salgado. *Qualidade de Serviço – Uma análise à prestação de serviços online*. Coimbra, 2018. [Dissertação apresentada à faculdade de Direito da Universidade de Coimbra no âmbito do 2º Ciclo de Estudos em Administração Público –Privada, conducente ao grau de Mestre].
- SILVA, Rodrigo Lopes et. al. *Aplicação da Reengenharia de Processos na Gestão de Serviços*. [XXVII Encontro Nacional de Engenharia de Produção, Brasil], 2007.
- SILVESTRE, Hugo Consciência. *Gestão Pública: Modelos de Prestação no Serviço Público*. 1.<sup>a</sup> ed., Lisboa: Escolar Editora, 2010.

## **A Reestruturação Administrativa como mecanismo de garantia da Qualidade na prestação de serviços públicos: o caso da Tmcel, (2018-2020).**

---

- SILVESTRE, Hugo Consciência; ARAÚJO, Joaquim Filipe (coord.). *Metodologia para a Investigação Social*. Lisboa: Escolar Editora, 2012.
- \_\_\_\_\_ (coord.). *Colectânea em Administração Pública*. Lisboa: Escolar Editora, 2013.
- SIMIONE, Albino Alves Nito da Silva. *Governança no Sector Público Moçambicano: um estudo no Município de Xai-Xai*. [Dissertação de Mestrado apresentada na Universidade Federal de Pernambuco]; Recife, 2012].
- SITO E, Eduardo; *Perspectivas Africanas sobre a Nova Gestão Pública: implicações para a formação de recursos humanos*, Maastricht, Shaker Publishing, 2006.
- SOUSA, Francisco José da S. F. *Satisfação de Clientes: o Caso de Uma Empresa Industrial*. [Dissertação de Mestrado apresentada à Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra], 2011.
- XERINDA, Augusta Paulo. *O impacto da Reestruturação Empresarial no Sistema do Controlo Interno: serviço de contabilidade da empresa Caminhos de Ferro de Moçambique, E.P.* [Trabalho de fim do curso apresentado na Faculdade de Economia da Universidade Eduardo Mondlane para o grau de Licenciatura em Gestão, 2011].
- WOOD JR, Thomaz (coord.). *Mudança Organizacional*. 4ª.ed. São Paulo: Atlas, 2004.
- \_\_\_\_\_ *Mudança Organizacional*. 5ª.ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- WRIGHT, Peter L. *at. al. Administração Estratégica: conceitos*. 1ª ed. São Paulo: Atlas, 2007.

### **Documentos Oficiais e Legislação**

- Autoridade Reguladora das Comunicações; Relatório de Regulação das Comunicações. [Trad. MA Solutions], 2019.
- Boletim da República; I Série. Lei 8/2004 de 21 de Julho que aprova a Lei das Comunicações e revoga a Lei 14/99 de 1 de Novembro.
- Boletim da República; I Série, nº 6. Lei nº 4/2016 de 03 de Junho. Altera a Lei nº 8/2004 de 21 de Julho – Lei da Telecomunicações, 2016.
- Boletim da República; I Série, nº 17. Decreto nº 6/2011 de 03 de Maio. Aprova o Regulamento sobre Qualidade de Serviços Públicos de Telecomunicações.

## A Reestruturação Administrativa como mecanismo de garantia da Qualidade na prestação de serviços públicos: o caso da Tmcel, (2018-2020).

---

- Boletim da República; III Série, nº 9. Anúncio Judicial de 14 de Janeiro de 2019. Aprova a constituição da Sociedade Moçambique Telecom, S.A.
- Boletim da República; I Série, nº 120. Lei nº 3/2018 de 19 de Junho. Estabelece os princípios e regras aplicáveis ao Sector Empresarial do Estado.
- Boletim da República; I Série, nº 66. Lei nº 4/2016 de 03 de Junho, que Define as bases gerais do sector de telecomunicações.
- Comissão Interministerial da Reforma do Sector Público; *Estratégia Global da Reforma do Sector Público (2001-2011)*, Maputo, Imprensa Nacional de Moçambique, 2001.
- Comissão Interministerial da Reforma do Sector Público; *Programa da Fase II da Reforma do Sector Público 2006-2011*, Maputo, 2006.
- Ministério da Função Pública; *Estratégia da Reforma e Desenvolvimento da Administração Pública 2012-2025*, 2012.
- Relatório do Corpo Técnico sobre as Consultas de 2017 ao Abrigo do Artigo IV – Comunicado de Imprensa, Relatório do Corpo Técnico e Declaração do Administrador para a República de Moçambique de Março de 2018. *In:* <https://www.imf.org/pt/Publications/CR/Issues/2018/03/07/Republic-of-Mozambique-2018-Article-IV>
- TMCEL; *Manual de Govenação*, 2020.

### WEBSITES

- [Portaldogoverno.gov.mz/por/...Governo-cria-comissao-para-fusao-das=TDM-e-Mcel](http://Portaldogoverno.gov.mz/por/...Governo-cria-comissao-para-fusao-das=TDM-e-Mcel). Acedido a 22 de Março de 2019.
- [www.verdade.co.mz/tema-de-fundo/35-themadefundo/65043-mcel-tem-sido-delapidada-desde-2012-dividas-ascendem-a-128-bilioes-de-meticais](http://www.verdade.co.mz/tema-de-fundo/35-themadefundo/65043-mcel-tem-sido-delapidada-desde-2012-dividas-ascendem-a-128-bilioes-de-meticais). Acedido a 22 de Março de 2019.
- [www.jornalnoticias.co.mz/index.php/economia/77141-fusao-tdm-mcel-nao-implica-despedimentos](http://www.jornalnoticias.co.mz/index.php/economia/77141-fusao-tdm-mcel-nao-implica-despedimentos). Acedido a 22 de Março de 2019.

# Apêndices

**Universidade Eduardo Mondlane**

**Questionário para Gestores de Linha**

O questionário que a seguir se apresenta, é dirigido por Luís António Matsena; faz parte de uma investigação que se pretende desenvolver na instituição que V. Excia dirige e o mesmo tem carácter eminentemente académico e seu fim é colher dados no âmbito da realização do Trabalho de Fim do Curso em Administração Pública ministrado na instituição supracitada. O mesmo tem como tema “A Reestruturação Administrativa como mecanismo que garante qualidade na prestação de serviços públicos: o caso da TDM & mCel (2018-2020)”, tendo como objectivo a análise do impacto das transformações ocorridas nas duas empresas estatais. Portanto, com maior estima, apresenta-se o presente questionário donde pede-se e apela-se a sua colaboração respondendo as questões que lhe são colocadas. Para o sucesso da nossa pesquisa, dependemos, grosso-modo, de sua ajuda e, desde já, garante-se o seu anonimato (preferindo) no trabalho.

Melhores Cumprimentos

1. Cargo/função que desempenha;
2. Há quanto tempo trabalha nesta instituição?
3. Quais foram os factores que determinaram a fusão das duas empresas;
4. Quando verificou-se inicialmente o baixo ritmo de funcionamento e arrecadação de receitas, o que se propôs fazer?
5. Quando e como percebeu-se por definitivo, a insustentabilidade da empresa?
  - 5.1. Depois dessa constatação, quais foram as medidas tomadas?
6. Terão sido essas razões que conduziram ao *rightsizing* invés do *downsizing*?
7. Participou na definição da Missão, Visão e Valores da nova empresa? Identifica-se com eles.
  - 7.1. Quais são os objectivos definidos a curto, médio e longo prazos na nova estratégia da Tmcel?
8. Como é que decorreu (fases) o processo de fundir e reorganizar as duas organizações?
9. Quais, na verdade, foram as áreas fundidas e reestruturadas na actual Tmcel? Para alcançar a qualidade desejável é deveras importante melhorar os processos na

## **A Reestruturação Administrativa como mecanismo de garantia da Qualidade na prestação de serviços públicos: o caso da Tmcel, (2018-2020).**

---

organização. Quais são os processos melhorados com objectivo de garantir a competitividade no mercado nacional?

10. Olhando para o realidade hoje, considera um trabalho ou decisão óptimos, ter sido reestruturadas as duas empresas para a melhoria da qualidade?

10.1. Que indicadores apresenta para sustentar a sua posição?

11. Que acções a Tmcel está desenvolvendo como estratégia de *benchmarking*?

12. Que mecanismos foram adoptados para racionalizar os recursos e garantir a eficiência organizacional na nova empresa?

13. Volvidos cerca de dois anos de funcionamento nesta nova “faceta” da organização, que análise faz dos resultados alcançados face aos objectivos estabelecidos?

14. Sendo quase inevitável a ocorrência de constrangimentos durante o processo de mudança, como é feita a solução dos mesmos? Quais os mais comuns em vossa instituição?

15. Tem alguma informação a partilhar que considera importante e que não foi explorada em nossa entrevista? (Se sim, tenha bondade).

**Universidade Eduardo Mondlane**

**Questionário para o IGEPE**

O questionário que a seguir se apresenta, é dirigido por Luís António Matsena; faz parte de uma investigação que se pretende desenvolver na instituição que V. Excia dirige e o mesmo tem carácter eminentemente académico e seu fim é colher dados no âmbito da realização do Trabalho de Fim do Curso em Administração Pública ministrado na instituição supracitada. O mesmo tem como tema “A Reestruturação Administrativa como mecanismo que garante qualidade na prestação de serviços públicos: o caso da TDM & mCel (2018-2020)”, tendo como objectivo a análise do impacto das transformações ocorridas nas duas empresas estatais. Portanto, com maior estima, apresenta-se o presente questionário donde pede-se e apela-se a sua colaboração respondendo as questões que lhe são colocadas. Para o sucesso da nossa pesquisa, dependemos, grosso-modo, de sua ajuda e, desde já, garante-se o seu anonimato (preferindo) no trabalho.

Melhores Cumprimentos

1. Cargo/função que desempenha;
2. Há quanto tempo trabalha nesta instituição?
3. Quais foram os factores que determinaram a fusão das duas empresas;
4. Quando verificou-se inicialmente o baixo ritmo de funcionamento e arrecadação de receitas, o que se propôs fazer?
5. Quando e como percebeu-se por definitivo, a insustentabilidade da empresa?
  - 5.1. Depois dessa constatação, quais foram as medidas tomadas?
6. Terão sido essas razões que conduziram ao *rightsizing* invés do *downsizing*?
7. Actualmente o IGEPE fala de forma substantiva que as empresas pública devem ser sustentáveis e eficientes. Que medidas foram “impostas” à Tmcel para que sejam conducentes a esses objectivos?
8. Qual era o “bolo” anual (em termos de *injecção* monetária para seu funcionamento) que se injectava às empresas mCel e TDM singularmente antes da fusão?
  - 8.1. E actualmente, quando é que está definido para seja destinado à Tmcel?
  - 8.2. Essa redução e/ou incremento, a que se deveu?
9. Por quê, na verdade, o IGEPE como a instituição que tutela as empresas participadas pelo Estado no país, optou por não manter todo o quadro de pessoal das duas empresas reestruturadas?

**Universidade Eduardo Mondlane**  
**Questionário para funcionários e/ou colaboradores**

O questionário que a seguir se apresenta, é dirigido por Luís António Matsena; faz parte de uma investigação que se pretende desenvolver na instituição que o(a) senhor(a) trabalha e o mesmo tem carácter eminentemente académico pois, objectiva colher dados para um estudo no âmbito da realização do Trabalho de Fim do Curso em Administração Pública ministrado na instituição supracitada. O mesmo tem como tema “A Reestruturação Administrativa como mecanismo que garante a qualidade na prestação de serviços públicos: o caso da TDM & mCel (2018-2020)”, tendo como objectivo a análise do impacto das transformações ocorridas nas duas empresas estatais. Portanto, com maior estima, envia-se o presente questionário donde pede-se e apela-se a sua colaboração respondendo as questões que são-lhe colocadas. Para o sucesso da nossa pesquisa, dependemos, grosso-modo, de sua ajuda e, desde já, garante-se o seu anonimato (se preferir) no trabalho.

Melhores Cumprimentos

**I. Identificação Pessoal do inquirido da Tmcel:**

1. Nome, cargo/função que desempenha. (*Opcional*)  
(.....)
2. Grau de formação académica.
3. (.....)

**II. Perguntas gerais**

4. Há quanto tempo trabalha na instituição?
5. (.....)
6. Entre a TDM e mCel, de que empresa é proveniente?
7. (.....)
8. O que tem a dizer sobre a nova realidade da empresa a que faz parte (duas em uma)?  
(.....)

**III. Dimensão Participativa do inquirido na organização**

9. Sente-se feliz com a posição a que se encontra actualmente?  
10. (.....)
11. O seu ordenado sofreu alguma alteração com a reestruturação da TDM e mCel e está satisfeito com ele?  
(.....)
12. Relativamente às tarefas que desempenhava antes da agregação das duas empresas, acha que sobrecarregaram-se no formato actual?  
(.....)
- 12.1. Se sim, continua, mesmo assim, desempenhando-as com normalidade e satisfação (motivação do colaborador)?  
(.....)
13. Sentiu-se incorporado durante o processo de preparação e implementação do projecto de fusão e reestruturação da organização? Porquê?  
(.....)

**IV. Dimensão Técnica e Operacional**

14. Acha que algo precisa ser melhorado na forma de trabalhar dos gestores da Tmcel? Porquê?  
15. (.....)
16. Como é que avalia o processo de tomada de decisão das estratégias e processos de melhorias dos serviços prestados pela Tmcel?  
(.....)
17. Depois da fusão e reestruturação, a empresa promoveu alguma vez uma formação específica para área em que trabalha como forma de melhorar a tua *performance* para garantir qualidade nos serviços ?  
(.....)

**A Reestruturação Administrativa como mecanismo de garantia da Qualidade na prestação de serviços públicos: o caso da Tmcel, (2018-2020).**

---

18. No seu entender, os clientes estão satisfeitos com o nível actual de prestação de serviços desta empresa?

(.....)

18.1. Como é que avalia e, por isso, sustenta a sua posição?

(.....)

19. Na sua opinião a Tmcel tem à disposição meios necessários e suficientes para fazer face às empresas do mesmo ramo de actividade existentes no país? Se não, o que ela precisa incrementar?

(.....)

20. Qual é o momento em que reúne-se com os seus colegas e/ou com o seus superiores hierárquicos para discutir os desafios da empresa?

(.....)

21. Por favor, use o espaço seguinte para manifestar a sua opinião, relativamente ao projecto de reestruturação da Tmcel desenvolvido no âmbito da melhoria da eficiência organizacional como garante da prestação de serviços.

**Universidade Eduardo Mondlane**

**Questionário por inquérito para os cidadãos-clientes**

O questionário que a seguir se apresenta, é dirigido por Luís António Matsena; faz parte de uma investigação que se desenvolve singular e o mesmo tem carácter eminentemente académico pois, objectiva colher dados para um estudo no âmbito da realização do Trabalho de Fim do Curso em Administração Pública ministrado na instituição supracitada. O mesmo tem como tema “A Reestruturação Administrativa como mecanismo que garante a qualidade na prestação de serviços públicos: o caso da TDM & mCel (2018-2020)”, sendo que seu objectivo é analisar o impacto das transformações ocorridas nas duas empresas estatais. Portanto, com maior estima, envia-se o presente questionário donde pede-se e apela-se a sua colaboração respondendo as questões que são-lhe colocadas. Para o sucesso da nossa pesquisa, dependemos, grosso-modo, de sua ajuda e, desde já, garante-se o seu anonimato no trabalho.

Melhores Cumprimentos

Através do X, assinale ou preencha para cada alínea, a opção que lhe aprouver de acordo com o seu real sentimento à cada pergunta.

**I. Dados Pessoais**

1. **Género:** Feminino ( ) Masculino ( )
2. **Idade:** 14 – 18 anos (....) 19 – 27 anos (....) 28 – 35 anos (....) 36 ou mais anos(....)
3. **Grau de formação**  
Primário ( ) Básico ( ) Médio ( ) Superior ( )

**II. Usa serviços prestados pela antiga:**

4. TDM ( ) mCel ( )

**III. Tempo de uso dos serviços:**

5. 2 – 3 anos ( ) 3 – 5 anos ( ) 5 ou mais anos ( )
6. Sabe que a TDM e Mcel agora formam única empresa de telecomunicações no país?  
Sim ( ) Não ( ) Nunca ouvi falar ( )

**7. Frequência de utilização dos serviços da Tmcel**

8. Sempre ( ) Algumas vezes ( ) Poucas que posso ( )

**A Reestruturação Administrativa como mecanismo de garantia da Qualidade na prestação de serviços públicos: o caso da Tmcel, (2018-2020).**

---

9. A frequência que indicou na pergunta anterior decorre pelo facto de a operadora prestar serviços:

Maus ( )                      Aceitáveis ( )                      Bons ( )                      Muito bons ( )

**IV. Participação do usuário na definição de prioridades**

10. Alguma vez já foi abordado/telefonado por esta empresa procurando saber se está feliz com os serviços que ela presta actualmente?

Sim ( )                      Não ( )                      Não recordo ( )

11. Na sua opinião considera que a Tmcel podia melhorar os serviços que presta?

Sim ( )                      Não ( )                      Talvez ( )

12. Se sim, o que acha ser premente melhorar?

---

---

---

**V. Capacidade de resposta da empresa Tmcel**

13. Nos últimos dois anos, acha que a Tmcel melhorou na sua rede telefónica e seus serviços derivados?

Sim ( )                      Não ( )                      Parcialmente ( )

14. O tempo de espera quando procura algum serviço desta empresa é aceitável?

Sim ( )                      Não ( )                      Parcialmente ( )                      É desgastante ( )

15. Acha que nos últimos tempos a Tmcel vem se preocupando em oferecer melhores serviços a seus clientes e por isso tem verificado alguma ascensão em termos de competência e capacidade técnica durante a sua prestação?

Sim ( )                      Não ( )                      Parcialmente ( )                      Melhorou nada ( )

16. Sempre que deseja utilizar quaisquer serviços desta empresa tem conseguido com facilidade?

Sim ( )                      Não ( )                      Parcialmente ( )                      Às vezes ( )

17. Se não, acha que esta dificuldade tem a ver com baixa capacidade das infraestruturas?

Sim ( )                      Não ( )                      Parcialmente ( )                      Talvez ( )

**A Reestruturação Administrativa como mecanismo de garantia da Qualidade na prestação de serviços públicos: o caso da Tmcel, (2018-2020).**

---

18. Quando procura informações através do telefone (linha do cliente) ou no balcão, consegue-os a partir da língua local?

Sim ( )      Não ( )      Parcialmente ( )      Nunca tentei ( )

**VI. Fidelidade dos clientes-usuários**

19. Está feliz com os serviços actuais prestados pela Tmcel?

Sim ( )      Não ( )      Parcialmente ( )      Não sei ( )

20. Por alguma razão sente que à qualquer instante pode abandonar esta operadora pela existência de outras do mesmo ramo no país?

Sim ( )      Nunca ( )      Não na totalidade ( )

21. Para si, a rede Tmcel está em primeiro plano para o uso pessoal?

Sim ( )      Não ( )      Nem sempre ( )

22. Sentido-se feliz com os serviços da sua operadora, arrole algumas vantagens que te fazem acreditar nela e, por isso, considerá-la a número 1.

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

**SECÇÃO II**

Nesta parte, convida-se ao senhor/a a assinalar também com X a opção que considerer melhor de todas de acordo com a sua convicção. Ela é parte integrante do nosso questionário e faz-se importante a sua conclusão.

**a) Dimensão Confiabilidade nos Serviços**

1. A operadora Tmcel sempre que faz alguma promessa cumpre-a na íntegra.

Sim ( )      Não ( )      Nem sempre ( )

**A Reestruturação Administrativa como mecanismo de garantia da Qualidade na prestação de serviços públicos: o caso da Tmcel, (2018-2020).**

---

2. Quando apresenta alguma dificuldade à Tmcel, esta mostra-se empenhada em resolver tal situação?

Sim ( )          Não ( )          Nem sempre ( )

3. Os serviços da Tmcel são introduzidos de primeira apresentando perfeição quando são utilizados e/ou solicitados pelo utente.

Sim ( )          Não ( )          Nem sempre ( )          Não me recordo ( )

4. Sempre que se pretende imprimir alguma mudança nos serviços, a Tmcel informa com antecedência?

Sim ( )          Não ( )          Nem sempre ( )          Não me recordo ( )

**b) Dimensão Prontidão/Presteza nos Serviços**

5. A Tmcel sempre me satisfaz quando busco qualquer informação em suas agências ou por via da linha do cliente.

Sim ( )          Não ( )          Nem sempre ( )          Não me recordo ( )

6. O atendimento pessoal nas agências é sempre rápido e eficaz (caso não tenha procurado ainda, deixe em branco).

Sim ( )          Não ( )          Nem sempre ( )          Não me recordo ( )

7. As chamadas na linha do cliente são eficientes e rápidas quando as faço (se nunca as procurou, deixe em branco).

Sim ( )          Não ( )          Nem sempre ( )          Não me recordo ( )

8. Os funcionários da Tmcel, tanto ao telefone como em lojas mostram disponibilidade imediata em ajudar a solucionar o que procuro.

Sim ( )          Não ( )          Nem sempre ( )          Não me recordo ( )

9. Os funcionários da Tmcel fornecem informações detalhadas e resolvem a dificuldade/dúvida que apresento quando os procuro.

Sim ( )          Não ( )          Nem sempre ( )          Não me recordo ( )

**A Reestruturação Administrativa como mecanismo de garantia da Qualidade na prestação de serviços públicos: o caso da Tmcel, (2018-2020).**

---

10. O número de funcionários para o atendimento pessoal é adequado e suficiente (se não procurou ainda os serviços localmente, deixe em branco).

Sim ( )          Não ( )          Nem sempre ( )          Não me recordo ( )

11. A Tmcel tem se esforçado bastante em melhorar seus meios tecnológicos para garantir serviços de qualidade.

Sim ( )          Não ( )          Nem sempre ( )          Não me recordo ( )

**c) Dimensão Tangibilidade nos Serviços**

12. Hoje consegue contactar a Tmcel através dos diferentes meios de comunicação e informação (telefone, redes sociais, e-mails, etc.), de forma adequada?

Sim ( )          Não ( )          Nem sempre ( )          Não me recordo ( )

13. A Tmcel apresenta uma aparência agradável em todas suas agências de atendimento.

Sim ( )          Não ( )          Nem sempre ( )          Não me recordo ( )

14. A apresentação pessoal dos funcionários da Tmcel é excelente.

Sim ( )          Não ( )          Nem sempre ( )          Não me recordo ( )

15. O material de propaganda (panfletos, dísticos, impressos e outros), que a Tmcel oferece é agradável e apresenta-se sempre em boas condições, por isso é apreciável.

Sim ( )          Não ( )          Nem sempre ( )          Não me recordo ( )

16. As lojas de atendimento geral da Tmcel estão em pontos estratégicos e de fácil acesso pelo público.

Sim ( )          Não ( )          Nem sempre ( )          Não me recordo ( )

**d) Dimensão Segurança nos Serviços**

17. Os funcionários da Tmcel conferem/transmitem segurança pelo comportamento que eles apresentam durante o atendimento.

Sim ( )          Não ( )          Nem sempre ( )          Não me recordo ( )

18. Os funcionários da Tmcel fazem com que os clients sintam-se seguros nas suas transacções com a empresa.

Sim ( )          Não ( )          Nem sempre ( )          Não me recordo ( )

**A Reestruturação Administrativa como mecanismo de garantia da Qualidade na prestação de serviços públicos: o caso da Tmcel, (2018-2020).**

---

19. Os funcionários da Tmcel têm conhecimento e competência suficientes para responder aos questionamentos feitos pelos clientes.

Sim ( ) Não ( ) Nem sempre ( ) Não me recordo ( )

20. A Tmcel transmite-me segurança na prestação de seus serviços por isso não pretendo trocar de operadora.

Sim ( ) Não ( ) Nem sempre ( ) Não me recordo ( )

**e) Dimensão Empatia nos Serviços**

21. Os funcionários da Tmcel são corteses e atenciosos no atendimento ao público.

Sim ( ) Não ( ) Nem sempre ( ) Não me recordo ( )

22. Os funcionários da Tmcel dão uma atenção pessoal, ou seja, proporcionam um atendimento individualizado quando procura-se pelos serviços desta empresa.

Sim ( ) Não ( ) Nem sempre ( ) Não me recordo ( )

23. A Tmcel tem horários flexíveis e convenientes para o atendimento geral a seus clientes.

Sim ( ) Não ( ) Nem sempre ( ) Não me recordo ( )

24. A Tmcel tem funcionários que oferecem um atendimento personalizado quando se procura pelos serviços nas lojas.

Sim ( ) Não ( ) Nem sempre ( ) Não me recordo ( )

25. Os funcionários da Tmcel atendem as minhas preocupações e necessidades específicas quando entro em contacto com eles e mostram-se preocupados em resolvê-las.

Sim ( ) Não ( ) Nem sempre ( ) Não me recordo ( )

**Dimensão Satisfação**

26. Sente alguma diferença tendente à melhoria dos serviços prestados pela Tmcel depois da sua transformação?

Sim ( ) Não ( ) Nem sempre ( ) Não me recordo ( )

27. Sente-se satisfeito com a actual extensão de cobertura da rede Tmcel?

Sim ( ) Não ( ) Nem sempre ( )

**A Reestruturação Administrativa como mecanismo de garantia da Qualidade na prestação de serviços públicos: o caso da Tmcel, (2018-2020).**

---

28. Sendo utente dos serviços prestados pela Tmcel, classifica-os em:

Bons ( )      Maus ( )      Muito bons ( )      Muito maus ( )

29. Ordena de 1 – 5 as dimensões/atributos que dá na análise feita, sabendo que o 1 representa a pontuação mínima e o 5 a pontuação máxima em termos de importância.

<b>Atributos</b>	<b>Nº de Ordem</b>
Dimensão Confiabilidade	.....
Dimensão Prontidão	.....
Dimensão Tangibilidade	.....
Dimensão Segurança	.....
Dimensão Empatia	.....