

AD 81

2004

UNIVERSIDADE EDUARDO MONDLANE
FACULDADE DE LETRAS E CIÊNCIAS SOCIAIS
LICENCIATURA EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

TRABALHO DE FIM DE CURSO

TEMA:

**INFLUÊNCIA DAS POLÍTICAS DE REDUÇÃO DE EFECTIVOS SOBRE A
MOTIVAÇÃO DOS TRABALHADORES DA LAM, SARL.**

Estudante:

Teresa da Conceição Ribeiro Tembe

Supervisor:

Dr. Alves Cumbe

U.E.M. - UFICS	
R. E.	4469
DATA	14 / 07 / 02
AQUISIÇÃO	oferta
BOTA	

Maputo, Setembro 2004

ERRATA

No índice, entre o capítulo 5.2 e os anexos, faltou a indicação do “capítulo 6” referente as referências bibliográficas.

Índice

Capítulo I.....	1
1. Introdução.....	2
1.1. Contexto do estudo.....	3
1.2. A Problemática	5
1.3. Hipótese:.....	7
1.4. O objecto de estudo.....	7
1.5. Objectivos da pesquisa.....	8
1.5.1. Objectivo Geral.....	8
1.5.2. Objectivos específicos.....	8
1.6. Justificação.....	8
Capítulo II	10
2. Enquadramento teórico.....	10
2.1. A Motivação	10
2.2. Teorias Motivacionais.....	10
2.2.1. Definição de Conceitos	16
2.2.2. Recursos humanos.....	16
2.2.3. Gestão de recursos humanos.....	17
2.2.4. Motivação	17
2.2.5. Segurança no emprego	18
2.2.6. Desempenho.....	18
2.2.7. Desempenho Desejado.....	18
2.2.8. Produtividade.....	18
2.3. Metodologia.....	19
2.4. Caracterização da amostra.....	21
Capítulo III.....	23
3. Percurso Histórico do Transporte Aéreo em Moçambique e as Políticas de Gestão de Recursos Humanos	23
3.1. Os primórdios do transporte aéreo e a filosofia de gestão da empresa.....	23
3.2. Estrutura da empresa LAM	25
3.3. Uma abordagem sobre as políticas de redução de efectivos na LAM.....	26
Capítulo IV	30
4. Apresentação de Resultados.....	30
4.1. Sobre o processo de redução de efectivos em vigor na empresa.....	30
4.2. A participação dos trabalhadores na elaboração e implementação da política.....	31
4.3. Sobre motivação.....	33
4.4. Expectativas dos trabalhadores com relação ao resultado do seu trabalho	34
4.5. Expectativas dos trabalhadores face a redução de efectivos	35
Capítulo V.....	37
5. Conclusões e Recomendações.....	37
5.1. Conclusões.....	37
5.2. Recomendações	37
Anexos.....	42

Declaração de Honra

Declaro que este trabalho de fim de curso nunca foi apresentado na sua essência para a obtenção de qualquer grau, e que constitui resultado de minha investigação pessoal, estando indicados no texto e na bibliografia, as fontes que foram usadas para a elaboração do mesmo.

Dedicatória

À memória de meus irmãos:

“Cecília Catarina Ribeiro Tembe”

e

“Sérgio Levim Ribeiro Tembe”

Dedico, ainda este trabalho aos meus pais, **João de Deus Gaspar Ribeiro Tembe e Josefa Catarina Savanguane**, às minhas irmãs **Lília Carmem Ribeiro Tembe, e Carla Quíteria Ribeiro Tembe** por todo o carinho e apoio que me tem dado.

Agradecimentos

Este trabalho só pôde tornar-se realidade graças ao apoio e colaboração directa e indirecta de várias pessoas singulares e colectivas.

Agradeço muito sinceramente ao supervisor deste trabalho, o Dr. Alves Cumbe que dedicou parte do seu tempo na leitura atenta ao trabalho fazendo críticas, emitindo comentários e sugestões que permitiram criar clareza e rigor no trabalho.

Um profundo agradecimento dedico ao Padil Salimo, que desde o início da elaboração do trabalho fez por repetidas vezes comentários e análises bastante críticas das questões metodológicas, de conteúdo e de produção científica.

O meu agradecimento é extensivo ao Director de Recursos Humanos, Dr. Atanásio Klironomos, pela leitura que fez das diferentes versões do meu trabalho, sobretudo pelas discussões e pontos de reflexão que tive oportunidade de com ele discutir.

Aos meus colegas de serviço, em especial aos da direcção comercial da LAM, departamento de serviço ao cliente especialmente, ao Engenheiro Félix Salgado, Dr.^a Luisa Rocha, Vânia Cristina, Susana José, Iva Jorge e Sarita Muage.

Às minhas amigas Sheila, Nanda, Isabel, Lila, Vanducha, Silvia

A minha prima Olga

Aos meus pais, minhas irmãs, familiares e amigos, especialmente a família Guirruogo pelo suporte moral.

A todos estes, e muitos outros o meu muito obrigado!

RESUMO

O presente trabalho é produto de uma pesquisa realizada com o propósito de analisar a motivação dos trabalhadores da LAM – Linhas Aéreas de Moçambique, face a implementação da política de redução de efectivos. A pesquisa procurou demonstrar de acordo com a teoria das expectativas de Victor Vroom, que as políticas de redução de efectivos em vigor na LAM, por resultarem numa drenagem gradual de efectivos, geram uma situação de incerteza, insegurança e desmotivação dos trabalhadores. A metodologia usada para a realização do estudo, consistiu na pesquisa bibliográfica, na observação directa e no trabalho de campo. Os resultados da pesquisa demonstraram que em geral, nos vários agrupamentos profissionais há indícios fortes de níveis de desmotivação, tendo sido apontadas como principais causas o facto de o processo de redução de efectivos estar a decorrer sem a participação dos trabalhadores, o facto de os trabalhadores não saberem em que estágio se encontra o processo e sobretudo o não saberem que critérios é que serão usados para a próxima fase da redução de efectivos, uma vez que actualmente a política se resume a reforma por comum acordo.

Capítulo I

1. Introdução

Em 1936 era criada em Moçambique a primeira empresa de transporte aéreo, denominada DETA (Direcção de Exploração de Transportes Aéreos), cuja administração era feita directamente pela TAP (Transportes Aéreos de Portugal) – empresa concessionária sobretudo a partir de 1940.

Em 1980, por força do Decreto 8/80, de 11 Novembro, é extinta a DETA dando lugar ao surgimento da LAM (Linhas Aéreas de Moçambique). Durante muito tempo era comum a admissão de pessoal na empresa independentemente das suas necessidades objectivas de admissão de força de trabalho. Por causa da ausência de critérios para a gestão de recursos humanos na empresa, atingiu-se um ponto em que a empresa chegou a adoptar como política o critério de substituir trabalhadores falecidos e reformados por filhos, esposas ou outros familiares necessitados.

Como resultado destas disfunções a empresa passou a ressentir-se da sobrecarga do número de trabalhadores. O fundo de salários passou a sofrer pressões dada a enorme quantidade de trabalhadores que constituíam um fardo pesado no que concerne a implementação de políticas de benefícios sociais, dado que na sua maioria não davam nenhuma contribuição produtiva.

Em Julho de 1990 a empresa introduziu políticas com vista a redução de efectivos, tendo nesse âmbito prosseguido com uma série combinada de políticas, nomeadamente, a reforma por comum acordo; a política de autonomização de várias áreas de actividade complementar; e o endurecimento de medidas administrativas para melhor controlo dos sectores de produção e serviços.

Como resultado da implementação dessas políticas surgiu um número elevado de despedimentos e reformas compulsivas, ditadas por conclusões de processos disciplinares legalmente instaurados aos trabalhadores.

Na esteira destes problemas surge então a necessidade de compreender a influências das políticas de redução de efectivos sobre a motivação dos trabalhadores da LAM.

O trabalho encontra-se estruturado em cinco capítulos. O primeiro capítulo é o introdutório no qual se faz a contextualização e a problematização da questão em estudo, faz a apresentação do objecto, dos objectivos do estudo e da justificação da escolha do tema. O segundo capítulo faz o enquadramento, a conceptualização teórica e apresentação da metodologia. No terceiro temos uma reflexão sobre o historial da passagem da DETA para a actual LAM, a análise sobre a filosofia de gestão da empresa e dos recursos humanos, e uma abordagem sobre a implementação das políticas de redução de efectivos. O quarto capítulo faz a apresentação dos resultados do estudo e o quinto capítulo apresenta as conclusões e recomendações.

1.1. Contexto do estudo

O mundo contemporâneo tem passado por grandes transformações nas esferas social, política, económica e humana. Estas transformações nem sempre são benéficas para as organizações; e a LAM, SARL — Linhas Aéreas de Moçambique, Sociedade Anónima de Responsabilidade Limitada — constitui um exemplo a ser considerado no que se refere a empresas que tem beneficiado de forma negativa destas transformações, na medida em que, acomodada ao monopólio que antes detinha por direito na área do transporte aéreo, sofreu um forte abalo na sua estrutura de funcionamento, a quando da aceitação por parte do governo, do princípio de liberalização da actividade de viação em Moçambique e a consequente retirada do monopólio.

Este abalo sofrido pela LAM foi ocasionado pelo facto de a gestão da República de Moçambique, desde o limiar da sua independência ter sido pautada por uma forte intervenção do Estado, configurando-se numa economia dirigida ou de planeamento central¹.

Segundo Gobe (1994)², os aspectos centrais característicos deste modelo de gestão são, a alocação administrativa de recursos, o estabelecimento de preços abaixo dos níveis de

¹ Segundo Samuelson e Nordhaus (1993:850), economia dirigida ou de planeamento central, é uma forma de organização económica na qual as funções económicas, fundamentais são determinadas por decisões governamentais.

² In Branco, Carlos Nuno Castel (1994), Moçambique perspectivas económicas, Universidade Eduardo Mondlane/ Fundação Friedrich Ebert

mercado por consideração relativa à equidade³, a transformação do estado no principal agente económico e a limitação da intervenção de agentes privados, o que levou a economia a experimentar uma procura total e excessiva de bens e serviços perante uma oferta em declínio.

A partir de 1987, são iniciadas reformas económicas, que segundo Gobe (1994), tinham por objectivo principal, restabelecer o equilíbrio macroeconómico e instaurar um ambiente conducente ao desenvolvimento económico.

As teorias subjacentes a estas reformas sugerem que, a reestruturação do equilíbrio geral deve partir da redução da procura total ao mesmo tempo que se incentiva a extensão da oferta. Este processo deve ocorrer no quadro de uma economia de mercado⁴, na medida em que se acredita que o mercado oferece mecanismo mais eficiente de alocação de recursos, na iniciativa privada como dinamizadora da actividade económica quando criado um quadro apropriado de incentivos, e na limitação da intervenção do Estado à gestão macroeconomia, com recurso a instrumentos indirectos e à oferta pública.

Segundo Gobe (1994) a aceitação, destes princípios por parte do governo de Moçambique nas negociações com as instituições credoras, regidas pela filosofia do tratado de Bretton Woods⁵, nomeadamente, Banco Mundial (BM) e Fundo Monetário Internacional (FMI), países da África Caraíbas e Pacífico (ACP), significou uma transformação radical da actuação do Estado na economia bem como da racionalidade imposta aos restantes agentes económicos.

Como consequência dessas mudanças, e para sermos mais específicos, importa referir que na área da aviação civil foram gradualmente sendo criados dispositivos legais adequados para acomodar a nova filosofia, designadamente:

Políticas de transporte (Resolução nº. 5/96 de 2/4, publicado nº. BR 34, I série de 2/4); sobre a liberalização do espaço aéreo⁶ (Decreto 39/98 publicado pelo BR 34, I série de

³ Equidade refere-se ao tratamento equitativo de indivíduos que se encontram em diferentes circunstâncias – Samuelson e Nordhaus (1993:852)

⁴ Samuelson e Nordhaus (1993:850) definem economia de mercado como sendo aquela em que as questões relativas a afectação de recursos são determinadas no mercado pela oferta e pela procura.

⁵ Conferência Monetária e Financeira das Nações Unidas, realizada na cidade de Bretton Woods, nos Estados Unidos de New Hampshire, em Julho de 1944, por quarenta e quatro nações, com o objectivo de resolver questões económicas após a segunda guerra mundial e o pós guerra.

⁶ “Open Skies Agriments” acordo assinado entre países, consagrando princípios, que enquanto não estiverem uniformemente definidos como leis, vão funcionando como regime regulamentar, que no essencial asseguram um mercado baseado na competição – Manual on the Regulation of international Air Transport — first edition 1996:222

26/8); sobre a liberalização do mercado de transporte aéreo⁷ (nº 5.3 da Resolução 5/96); e, transformação das empresas estatais em públicas (Decreto 17/91, publicado no BR 31, I série de 7/8).

Com a adopção destas medidas, o número de operadores no mercado de transporte aéreo aumentou significativamente passando de dois (2) operadores para cerca de vinte (20) companhias, sendo a maioria delas moçambicanas.

Este facto como é óbvio, tem o seu impacto sobre a LAM, impondo-se por consequência a necessidade de uma reflexão sobre o fenómeno, de modo que a empresa se adapte e funcione eficazmente, com incidência particular sobre o subsistema humano e a problemática específica.

Multiplicaram-se os projectos de reestruturação financeira e gestão de recursos humanos, dentre os quais é componente principal a política de redução de efectivos, objecto do presente trabalho.

1.2. A Problemática

No contexto das práticas do estado de providência características do estilo de gestão vigente até 23 de Dezembro de 1998, data da transformação do estatuto jurídico da LAM, EE, em SARL, os parâmetros de recrutamento tinham em vista empregar as pessoas em detrimento da lógica empresarial.

Esta situação originou uma sobrecarga de recursos humanos sub empregados e excedentários, colocando a empresa numa situação de impossibilidade de adoptar planos de incentivos⁸ mais aliciantes.

Para resolver este problema, a LAM, SARL, solicitou a COPINA – Sociedade de Consultadoria e Gestão, Limitada – um estudo especializado, para determinar o efectivo adequado para a estrutura operacional da LAM. O estudo que foi levado a cabo em 2000,

⁷ Liberalização do mercado de transporte aéreo é um conceito cuja construção nasce com o acordo de Bermuda II, a partir do qual se iniciou a desregularização (ou liberalização do mercado) nos EUA. Esta desregularização foi caracterizada pelo maior acesso ao mercado, capacidade de criar dispositivos legais adequados para o efeito, redução do controlo governamental na marcação de tarifas, voos cargueiros *charters* e os sistemas de reservas por computador (on line), In Manjate J. M. – tese de licenciatura em psicologia do trabalho, ISPU, Maputo – 2001.

⁸ Conjunto de programas que ordenam a distribuição de incentivos para os vários sectores funcionais e níveis hierárquicos de uma organização (Toledo e Milione, 1996).

baseou-se em metodologias e critérios já experimentados com sucesso noutras companhias do ramo no mundo⁹, e o resultado do estudo apontou como ideal para a LAM, SARL, um efectivo de cerca de 700 trabalhadores, contra 1067 trabalhadores existentes na altura, estando, pois em causa, nessa altura um excedente na ordem de 65% facto que poderia condicionar negativamente a lógica da competitividade que ora se impõe.

Após a divulgação dos resultados deste estudo, a LAM, SARL, viu-se obrigada a adoptar um conjunto de medidas por forma a reduzir o seu excesso de força de trabalho, nomeadamente, a adopção da reforma por comum acordo; a política de autonomização das áreas de actividade complementar que até então eram ramos da estrutura orgânica da LAM, apesar de exercerem actividades muito afastadas daquilo que é o objecto de trabalho da LAM, SARL (transporte de passageiros, carga e correio); e, o endurecimento de medidas administrativas para melhor controlo dos sectores de produção e serviços.

Entretanto, o conjunto de medidas adoptadas pela LAM, SARL, para resolver seus problemas de caixa, além de libertarem a empresa para se concentrar naquilo que é o seu objecto de trabalho, resultam também, pela essência do próprio processo, na drenagem gradual de grande parte dos seus efectivos, gerando uma situação de incerteza e insegurança.

É certamente muito comum que os processos de redução de efectivos nas organizações têm gerado uma situação de incerteza, insegurança e desmotivação. No caso especial da LAM, até 1990 com aproximadamente cerca de 1200 trabalhadores até então considerados como sendo o "maior património" da empresa, revelava-se uma certa estabilidade no quadro funcional. Os trabalhadores viam a empresa como uma organização que garantia emprego seguro, muitas possibilidades de carreira profissional e com uma missão junto à sociedade.

A partir de 1990, a postura empresarial da LAM, preocupada principalmente com o resultado económico, mudou completamente, afectando a forma pela qual os trabalhadores viam a organização em sua totalidade, a estabilidade deixou de existir, dando lugar a um clima de incerteza e insegurança. É destas questões que se levantam à volta do processo de implementação das políticas de redução de efectivos que surge a preocupação para uma reflexão sobre como é que estes problemas de incerteza e insegurança afectam a motivação

⁹ A metodologia do estudo baseia-se em indicadores tais como: frota (nº aviões operacionais), efectivo actual de trabalhadores, rotas (nº actual de destinos), passageiros transportados, volume de negócio, oferta e procura (lugares ocupados por km percorrido) e coeficiente de ocupação de aviões (load factor em %).

dos trabalhadores no desempenho das suas tarefas. Deste modo, a questão de partida é colocada nestes termos:

Em que medida é que a implementação das políticas de redução de força de trabalho na LAM, SARL, tem influências sobre a motivação dos trabalhadores?

1.3. Hipótese:

O presente estudo adiantou a seguinte hipótese:

As políticas de redução de força de trabalho em vigor na LAM por se basearem numa drenagem gradual de seus efectivos, geram uma situação de desmotivação e insegurança dos trabalhadores.

1.4. O objecto de estudo

O presente trabalho tem como objecto de estudo a LAM, no que concerne a influência da aplicação das políticas de redução de efectivos sobre a motivação dos trabalhadores da empresa.

A pesquisa foi efectuada tendo em consideração o período entre Julho 1990 até Agosto de 2004. Em Julho de 1990, iniciou a primeira fase da implementação das políticas de redução de efectivos, com recurso a aplicação de reformas por comum acordo, do regulamento de benefícios sociais, bem como a autonomização de várias áreas de actividade complementar até então ramos da estrutura orgânica da LAM, apesar de exercerem actividades muito afastadas daquilo que é o objecto de trabalho da LAM (transporte de passageiros, carga e correio). Agosto de 2004 define o período final da pesquisa de campo.

1.5. Objectivos da pesquisa

1.5.1. Objectivo Geral

De uma forma geral o trabalho pretende:

Analisar e compreender em que medida é que as políticas de redução de efectivos em vigor na LAM, SARL, influenciam a motivação dos trabalhadores para o desempenho de suas tarefas.

1.5.2. Objectivos específicos

Os objectivos específicos deste trabalho são os seguintes:

- Estudar as políticas de redução de efectivos em vigor na LAM, e sua influencia sobre a motivação dos trabalhadores.
- Analisar e compreender as expectativas dos trabalhadores da LAM face a implementação das políticas de redução de efectivos.

1.6. Justificação

A escolha do tema “A Influência das Políticas de Redução de Pessoal Sobre a Motivação dos trabalhadores da LAM”, decorre da relevância que este tema tem nos dias que correm em função da necessidade que a empresa tem de reduzir o seu efectivo de trabalhadores e principalmente, pelas consequências que as políticas de redução de efectivos têm sobre a motivação dos trabalhadores.

Acreditamos que o trabalho poderá contribuir para o enriquecimento do debate sobre a motivação no sentido de que, é cada vez mais grande a crença de que os trabalhadores são o principal diferencial de uma empresa para a outra; o capital humano, as pessoas que nelas trabalham, têm se apresentado expressivamente como um ponto forte ou fraco das empresas em relação as suas concorrentes (Tomazia, 2000:3).

Desta forma, o estudo da motivação se torna muito importante para o aprofundamento do conhecimento do ser humano em relação às suas necessidades, seus motivos e contribuir, de alguma forma para o seu bem estar dentro das organizações.

Capítulo II

2. Enquadramento teórico

2.1. A Motivação

Mesmo sabendo que o estudo da motivação humana tem raízes na antiguidade, dentro da administração, ele surge a partir da Escola de Relações Humanas, que foi a primeira a enfatizar a satisfação do trabalhador, a ocupar-se com as suas questões afectivas e pessoais, estudando e analisando de maneira sistemática os aspectos humanos dentro da organização.

Nas teorias clássica e científica, o enfoque motivacional era baseado na remuneração do trabalhador, porém, se observa no decorrer do processo, uma maior preocupação por parte do empregado em manter o seu emprego do que na própria remuneração.

Isso demonstra que o aspecto económico é somente um dos factores motivacionais, existindo no entanto, muitos outros factores que também tem a sua relevância.

2.2. Teorias Motivacionais

Teorias motivacionais são teorias que focalizam a motivação dentro do trabalho. Presentes nestas teorias estão: o estudo da liderança, dos mecanismos de recompensa e punição, dos sistemas e demais aspectos organizacionais que interagem com o elemento humano. As motivações dividem-se geralmente em motivações extrínseca e intrínseca. A motivação extrínseca é que provém de terceiros, isto é, é decorrente de recompensas extrínsecas, oriundas de fora, exteriores e patrocinadas por terceiros, não geradas pela própria pessoa. Estas recompensas correspondem a todas as necessidades motivacionais da hierarquia de Maslow, com excepção da auto-realização, podem ser satisfeitas pelas recompensas extrínsecas. É o caso do estabelecimento de salários correctos (necessidades fisiológicas), plano de benefícios (necessidade de segurança), participação de grupos e associações (necessidade de reconhecimento social), elogios e promoções (necessidade de estima). Estas recompensas extrínsecas são sempre originadas pela empresa ou por membros dela, ou seja, são exteriores às pessoas que delas se beneficiam (Toledo e Milione 1986).



A motivação intrínseca é aquela gerada, apenas e somente, pelo próprio indivíduo, a medida que ele sente que está a auto-realizar, e como o próprio nome indica inerente à pessoa. É gerada "dentro das pessoas", e não podem ser supridas de fora. Trata-se de satisfação das nossas necessidades de auto-realização. São os sentimentos de satisfação pelo nosso auto-desenvolvimento e autonomia, solução de problemas, nosso próprio esforço (idem).

No presente capítulo procurou-se abordar de maneira objectiva, alguns estudiosos e suas teorias, a fim descrever as suas conclusões sobre as razões pelas quais as pessoas se comportam de certo modo.

Condensar e comparar teorias de motivação correntes, não é tarefa fácil na medida em que estas se baseiam em pressupostos diferentes e muitas vezes enfocam diferentes aspectos do desempenho. Mas para finalidades de discussão, as teorias podem ser classificadas em três categorias: a prescritiva, a de conteúdo e a de processo (Megginson, at all 1986:317).

As teorias prescritivas dizem como motivar os empregados. Baseiam-se grandemente em ensaio e erro ou crenças populares. Fazem suposição de que existem princípios que podem ser traduzidos em instituições específicas para serem usados na motivação dos empregados. A abordagem do factor de produção resultante da revolução da administração científica de Taylor foi um dos primeiros destes modelos. Um segundo foi o movimento de relações humanas resultante dos experimentos em Hawthorne¹⁰. A abordagem dos recursos humanos foi um terceiro modelo (Idem).

As teorias do conteúdo (algumas vezes chamadas de teorias das necessidades) dizem respeito a questão "o quê" motiva o comportamento. Estas teorias concentram-se nas necessidades internas que motivam o comportamento, a forma como o ser humano procura satisfazer ou reduzir as suas necessidades.

Importa referir algumas dessas teorias, nomeadamente: a teoria das necessidades, do psicólogo Abraham Maslow, a teoria da manutenção de motivação de Frederick Herzberg, e a teoria da necessidade de realização, do pesquisador e escritor David McClelland.

¹⁰ segundo os resultados da experiência de Hawthorne, o nível de produção passou a ser visto como uma resultante da integração social, que o comportamento social dos empregados se apoia totalmente no grupo, a empresa passou a ser visualizada como uma organização social, composta de diversos grupos sociais informais, e as relações humanas como sendo as acções e atitudes desenvolvidas pelos contactos entre pessoas e grupos.

Segundo Megginson et al (1986:313) as teorias do conteúdo da motivação enfocam a pergunta: o que é que faz ocorrer e parar o comportamento? segundo este mesmo autor, usualmente as respostas centram-se em primeiro lugar nas necessidades, motivos ou desejos que impulsionam, pressionam, instigam e forçam aos empregados à acção, e em segundo lugar ao relacionamento dos empregados com os incentivos que conduzem, induzem, empurram e persuadem ao desempenho. As necessidades ou motivos são internos ao individuo e fazem com que as pessoas escolham um curso específico de acção para a satisfação de uma necessidade, e os incentivos são factores externos que dão valor ou utilidade à meta ou produto do comportamento do empregado.

O primeiro modelo, que influenciou basicamente o modelo das ciências sociais relativas ao comportamento humano no trabalho, foi desenvolvido por Maslow (1974) denominado teoria da hierarquia das necessidades.

O ponto central da teoria de Maslow reside no facto de que o surgimento de uma necessidade provoca no individuo um estado de tensão e ansiedade, o qual dá origem a um comportamento motivado para a busca da consecução de um determinado objectivo que possa vir a reduzir ou eliminar este estado de tensão e ansiedade.

Neste sentido Maslow apud Sousa (1996) identificou cinco necessidades (motivos) fundamentais dispostas hierarquicamente: necessidade fisiológica, necessidade de segurança, necessidade de amor, necessidade de estima, necessidade de auto – realização. Esta disposição de necessidade indica a capacidade de cada uma delas para motivar o comportamento .

McGregor apud Paula (1998), utilizando-se dos estudos de Maslow, Modificou o conceito de homem organizacional até então apregoado e contribuiu de forma significativa para uma melhor compreensão do fenómeno Motivacional e da forma pela qual ele ocorre no âmbito das organizações.

Nessa perspectiva, propôs uma teoria baseada em certas premissas da natureza humana denominada de Teoria X e Teoria Y, que relaciona a natureza do homem ao trabalho. A teoria X afirma basicamente que o homem é por natureza indolente e não gosta de trabalhar; a Teoria Y propõe que os seres humanos são bons e direccionados para o trabalho (McGregor apud Filho 2001:30)

Uma outra teoria que, segundo Hampton apud Filho (2001) fez com que uma boa parte da pesquisa sobre motivação ficasse livre de premissas questionáveis sobre a hierarquia das

necessidades, e de distinções, também questionáveis, entre factores de motivação e higiene, foi desenvolvida por David McClelland e ficou conhecida como a teoria da motivação social.

David McClelland desenvolveu o estudo da motivação de maior significado no comportamento administrativo. Para este autor, são três os motivos sociais que governam as acções das pessoas: realização, afiliação e poder (Filho 2001).

O motivo de realização foi descrito por McClelland como um comportamento voltado para a competição "com alguns padrões de excelência". O motivo de afiliação foi vinculado ao interesse pelo estabelecimento e conservação de relações positivas de afecto com outras pessoas, e ao desejo de ser querido e aceite. A necessidade de poder foi definida a preocupação com o controle dos meios de influenciar as pessoas, em especial, com as ordens.

A combinação destes três motivos faz com que alguns indivíduos sejam mais indicados para certas funções, enquanto que outros desencadeiam melhor outros cargos (Filho 2001:30).

Durante a década de 50, tomando como referência a Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow, Frederick Herzberg desenvolveu a teoria da Motivação dos dois factores: higiénicos e Motivacionais.

Os factores higiénicos compreendem a política e a administração da empresa, supervisão, relações interpessoais, condições de trabalho, salário, situação e segurança, enquanto que os factores Motivacionais compreendem realização, reconhecimento da realização, próprio trabalho, responsabilidade e desenvolvimento ou progresso. A partir desta classificação pode dizer-se que os factores capazes de produzir satisfação no trabalho são independentes e distintos dos factores que conduzem a insatisfação no trabalho (Filho 2001:30).

Teorias de Processos enquanto que as teorias anteriores focalizam as necessidades que impulsionam ou instigam o comportamento ou incentivos que atraem ou induzem comportamentos, as teorias de processos respondem a questão, "como" o comportamento é motivado, estas teorias estudam os processos de pensamento através dos quais as pessoas decidem como agir (Megginson et al 1986:322).

Neste terceiro grupo duas teorias despontam: a teoria da Equidade de Adams, e a da Expectativa, de Vroom.

O Modelo de equidade foi desenvolvido por J. Stacy Adams. Seu conteúdo principal é baseado no direito de igualdade e no sentimento de justiça. De acordo com Hampton apud Filho (2001:31), este modelo “é a crença compartilhada especialmente em sociedades de pequena distância de poder de que a honestidade no tratamento, incluindo recompensas, é um direito a ser procurado”.

Um outro modelo amplamente aceite sobre a motivação é o modelo da expectância, também conhecido como Teoria da Expectativa. Segundo esta teoria, muito do comportamento no trabalho pode ser explicado pelo facto de os empregados determinarem previamente o que o seu comportamento pode realizar e o valor que dão a possíveis realizações ou consequências alternativas (Megginson et al 1986:322).

Este conceito está relacionado a motivação da seguinte maneira: há previsão de que os indivíduos desempenharão bem quando eles vêem uma alta probabilidade de seus esforços conduzirem a altos desempenhos, uma grande probabilidade de que o alto desempenho levará a consequências favoráveis e que estas consequências, por sua vez lhes serão positivamente atractivas (Idem).

A teoria da expectativa foi desenvolvida por Victor Vroom (1964) e é baseada em uma visão economicista do indivíduo, vendo as pessoas como seres individuais dotados de vontades e desejos diferentes relativos ao trabalho, fazendo com que tomem decisões seleccionando o que mais lhes cabe no momento. Segundo Marques et al (1997), existem três factores que determinam em cada indivíduo a motivação para produzir, nomeadamente:

Os objectivos individuais – que podem ser o dinheiro, a segurança no cargo, aceitação social, reconhecimento, trabalho interessante, entre outros.

Relação que o indivíduo percebe entre a produtividade e o alcance dos seus objectivos individuais, por exemplo, se a orientação do objectivo individual é o reconhecimento social que se alcança pela promoção e, se a organização tem um sistema de recompensa ou uma prática de promoção não adequada, o desempenho desse indivíduo será baixo.

Percepção da sua capacidade de influenciar sua produtividade: se um funcionário acredita que seu esforço despendido tem pouco efeito sobre o resultado, ele tenderá a não se esforçar muito.

A teoria de expectativa - Instrumentalidade - valência, tem origem no modelo de motivação de Victor Vroom e é uma proposta do mesmo autor para explicar a motivação para produzir (Chiavenato, 1995:74).

Segundo Marques et all (1997), a teoria da expectativa – Instrumentalidade - valência assume que os comportamentos individuais são o resultado de escolhas conscientes entre várias alternativas comportamentais possíveis. Estas escolhas relacionam-se, por seu turno, com diversos processos psicológicos, de que são exemplo as percepções. Ainda segundo este autor esta teoria é composta por três conceitos básicos:

Valência: refere-se a “orientação afectiva de um indivíduo para um determinado resultado”: a valência é positiva quando a pessoa prefere atingir do que não atingir esse resultado; é negativa quando a pessoa antes quer não atingir do que atingir o resultado; e é neutra ou igual a zero, quando é indiferente atingir ou não atingir o resultado. São os sentimentos dos trabalhadores em relação aos resultados e geralmente se definem em termos de atracção ou de satisfação antecipada. Assim, os empregados geram valência, isto é, eles estimulam a satisfação antecipada, ou seja atribuem uma valência para cada resultado esperado.

Instrumentalidade: refere-se a algo que permite o acesso a um determinado resultado/objectivo. Por exemplo o desempenho elevado pode ser Instrumentalidade para a promoção, para benefícios sociais, para o reconhecimento social, e entre outros. O valor instrumental é definido como o grau de relação percebido entre a execução e abstenção dos resultados, e esta percepção existe na mente dos trabalhadores.

Expectativa: Refere-se a intensidade com que uma pessoa acredita que um determinado resultado será possível alcançar. Expectativa é a relação percebida entre o esforço e o rendimento. Do mesmo modo como ocorre com a valência e a Instrumentalidade, é o sujeito que gera expectativa acerca de seu trabalho. Assim, depois de reflectir sobre a relação entre esforço e rendimento, o sujeito atribui expectativas ao resultado do trabalho.

Segundo esta teoria, as pessoas procuram alcançar o nível de desempenho que melhor garanta o seu próprio interesse (Marques et all, 1997: 421). Na base disso, o nível de motivação será fraco ou nulo se:

A pessoa tiver baixas expectativas quanto a probabilidade de vir a ter sucesso. (baixa expectativa);

A pessoa acreditar que o seu esforço não irá trazer ganhos pessoais significativos. (baixa Instrumentalidade);

Se os ganhos pessoais em relação a sua preferência (valência) tiverem um resultado negativo baixa valência (Marques et all 1997:4.21).

Para a realização do presente estudo foram privilegiadas as teorias de Victor Vroom nomeadamente a teoria das expectativas e a teoria da expectativa – Instrumentalidade - valência. A escolha destas teorias para a realização do estudo prende-se com o facto de estas se restringirem exclusivamente a motivação para produzir, isto é, pelo facto de estas teorias não esclarecerem senão o comportamento estimulado por variáveis extrínsecas ao indivíduo. Mas, esclarecerem como os indivíduos se movimentam no meio ambiente, principalmente rumo a situações que acreditam serem mais confortáveis para si (Bergamini, 1983). Sendo assim, a teoria da Expectativas revela-se um bom diagnóstico dos componentes da motivação e proporciona uma base racional para a avaliação do esforço investido pela pessoa.

2.2.1. Definição de Conceitos

Por forma a facilitar a compreensão dos conceitos usados neste trabalho, serão definidos em seguida apenas aqueles que se revelam imprescindíveis para a compreensão do tema, nomeadamente: recursos humanos, gestão de recursos humanos, motivação, segurança no emprego, desempenho, e produtividade.

2.2.2. Recursos humanos

Chiavenato (1998) define recursos humanos como sendo as pessoas que ingressam, permanecem e participam da organização, qualquer que seja o seu nível hierárquico ou sua tarefa. Eles encontram-se distribuídos no nível institucional da organização (direcção), no nível intermediário (gerência e assessoria) e no nível operacional (técnicos, funcionários, operários e supervisores).

2.2.3. Gestão de recursos humanos

Donnelly e Ivancevich (2000) definem a gestão dos recursos humanos como sendo o processo que tem em vista o alcance dos objectivos da organização através da captação, retenção, despedimento, desenvolvimento e utilização adequada dos recursos humanos que estejam a disposição da organização.

2.2.4. Motivação

Pereira (1999:175) define motivação como sendo o comportamento que visa um objectivo¹¹. Sendo assim e ainda no dizer do próprio autor, motivo será um padrão de comportamento dirigido a um objectivo que tende a recorrer sempre que um indivíduo se encontra numa situação propícia à sua consumação.

A motivação pode ser definida como o processo responsável pela intensidade, direcção e persistência dos esforços de uma pessoa para o alcance de uma determinada meta.

No que se refere a motivação para o trabalho, pode-se considerar que a motivação esta relacionada a quantidade e a qualidade do esforço dos trabalhadores levam ao alcance dos objectivos organizacionais. Em outras palavras, é a energia motriz que leva os colaboradores a atingir os resultados desejados¹².

Toledo e Milione distinguem dois tipos de motivação, nomeadamente, motivação intrínseca, e motivação extrínseca. A motivação intrínseca refere-se ao estado Motivacional, provocado pelas recompensas intrínsecas, enquanto que a motivação extrínseca refere-se ao estado Motivacional, provocado pelas recompensas exteriores, patrocinadas por motivos externos, tais como aumentos salariais, prémios, promoções, benefícios e outros.

¹¹ Motivação, etimologicamente, significa “a acção de pôr em movimento” e deriva das palavras latinas motu (movimento).

¹² Texto acesso em <http://www.funerariaonline.com.br/dicaseproc/dicas2.asp?id=620>, em 8/7/2004

2.2.5. Segurança no emprego

Entendemos por segurança no emprego, a garantia ou segurança que os membros de uma organização têm em relação à continuidade dos seus vínculos contratuais com o seu respectivo empregador.

Os conceitos Drenagem de trabalhadores, Redução de Efectivos ou de força de trabalho serão ambos usados para definir o processo de redução ou diminuição do numero de trabalhadores.

2.2.6. Desempenho

Comportamento observado ou desejado de um indivíduo ou grupo no desenvolvimento de uma tarefa. Geralmente é mensurável, quantificável e passível de modificações (Toledo e Milione 1986).

2.2.7. Desempenho Desejado

É o padrão de desempenho estabelecido para uma função ou conjunto de funções. O estabelecimento do padrão de desempenho é sempre traduzido nos objectivos que devem ser alcançados (Toledo e Milione 1986).

2.2.8. Produtividade

O termo sofre algumas interpretações singulares. A Economia Clássica, por exemplo, define produtividade como “produto de uma unidade de um factor de produção em um periodo determinado”, o que em outra palavras vale dizer que, é o resultado óptimo de determinado agente de produção. Num sentido mais amplo, produtividade significa “o melhor resultado possível obtido com insumos constantes”. Outra interpretação vigente advoga a tese da produtividade como um resultado a mais, mantidos os níveis de insumos”. Sob a óptica da administração financeira, é comum verificar o termo produtividade ligado a “parcela de economia obtida com a redução dos custos operacionais, sem prejuizos para o produto em si”. É difícil conciliar as ópticas que abordam o assunto, mesmo porque há

grandes dificuldades na mensuração exacta das relações insumos versus produtos (Toledo e Milione 1986).

2.3. Metodologia

A metodologia usada para a realização dos estudos, consistiu de três fases de investigação científica, nomeadamente, a pesquisa bibliográfica, a observação directa e a pesquisa de campo.

Na pesquisa bibliográfica foi consultada literatura relacionada como o objecto de estudo nomeadamente fontes primárias - documentos da instituição, relatórios e monografias - e fontes secundárias - obras publicadas, e livros relacionados com o tema. Esta fase da pesquisa prolongou-se por todo o processo de investigação.

O trabalho de campo consistiu na recolha de dados no terreno, através da realização de entrevistas semi-estruturadas individuais e colectivas. O instrumento de colecta de dados escolhido, foi o inquérito por questionário¹³.

O universo deste trabalho é a totalidade dos trabalhadores da LAM, SARL, (813) de onde se definiu a amostra de 5% (n = 41) amostra que apenas abrangeu os trabalhadores colocados na sede da empresa em Maputo, como é o caso das Direcções de Operações, Direcção de Recursos Humanos, Direcção Técnica, Direcção Comercial e Direcção de Finanças, Terminais de Vendas 1 e 2, áreas que no seu conjunto empregam a maioria dos trabalhadores da empresa, tendo sido feita uma escolha aleatória, para compor a amostra, com inclusão de trabalhadores de ambos os sexos e de todos os agrupamentos profissionais.

Foram, por conseguinte, constituídos os seguintes agrupamentos profissionais e quadro de Direcção e chefia:

1 - Técnicos de manutenção - tidos como tais, os trabalhadores da área aviónica cujo trabalho tem relação directa com a manutenção da estrutura física dos aviões e do seu equipamento de diversas classificações e natureza, abrangendo todas as categorias profissionais e níveis de formação académica ou técnico-profissionais;

¹³ Ver anexo 1

- 2 – Técnicos de finanças – Os trabalhadores de nível técnico afectos à área de finanças, quer em contabilidade, auditoria, gestão do sistema financeiro de receitas de tráfego e controle de lugares voados e facturação.
- 3 – Técnicos de Informática – Empregados de nível técnico, operadores do software e hardware da empresa;
- 4 – Agentes de Reservas – trabalhadores afectos ao sistema de reservas e vendas de lugares nos voos e outros serviços ao cliente.
- 5 – Pilotos – Os adstritos a pilotagem de todo tipo de equipamento aeronáutico da empresa.
- 6 – Pessoal Navegante de Cabine – Agrupamento que compreende os trabalhadores afectos aos aviões para ajudar o conforto dos clientes durante o voo;
- 7 – Pessoal administrativo – Agrupamento de todos os restantes trabalhadores que não couberam nos agrupamentos acima citados, pois no nosso entender, estes estão afectos as áreas administrativas.

Funções de Chefia

Por forma a conferir objectividade a investigação, foram constituídos os seguintes agrupamentos:

Directores – pertencem a este agrupamento todos os trabalhadores com funções de gestão ao nível de directoria na estrutura orgânica da empresa.

Chefes de Departamento – Grupo de trabalhadores que exercem funções de gestão na segunda linha da hierarquia da empresa.

Chefes de Secção – Cômputo a que pertencem as chefias intermédias, o que consideramos de gestão de fronte line por lhes caber a relação directa e imediata com os trabalhadores de base.

Chefe de equipe – Grupo a que pertencem as chefias de base na linha de execução directa.

Supervisores – Grupo hierárquico de chefias de supervisão de base.

Chefe de turno – Grupo a que pertencem os trabalhadores que chefiam todos os grupos de trabalhadores que integram um turno de trabalho em função de imperativos de programação de horários.

A análise de dados obedeceu ao método qualitativo indutivo. A opção por este método visa generalizar os resultados.



2.4. Caracterização da amostra

Como nos referimos acima, a nossa pesquisa não se pretendendo censitária, isto é, não abrangendo a totalidade do universo dos trabalhadores da LAM, sobretudo, por nos parecer que uma amostra aleatoriamente definida, pode, numericamente, ter um nível de representatividade que nos permita, com algum rigor científico, tirar conclusões extrapoláveis ao nível de todos os trabalhadores da empresa, procedimento, aliás, recomendável para trabalhos de pesquisa.

Na fixação da nossa amostragem baseamo-nos na escolha aleatória dos pesquisados, dando assim a cada membro do grupo a mesma probabilidade de ser escolhido para constituir a nossa amostra, e, esta escolha será por conglomerados, tendo em atenção os agrupamentos profissionais a que nos referimos acima, fixando como percentagem amostral 20% dos elementos de cada agrupamento profissional em relação ao Universo, que é o número total de trabalhadores da LAM (813 em Agosto de 2004).

A necessidade de garantir representatividade das características do universo nos agrupamentos profissionais constituídos para efeitos do presente trabalho, conduziu-nos à definição de uma amostra estratificada proporcional.

A estratificação em estudo teve subjacente a variável “agrupamento profissional” de acordo com as normas internas da empresa, isto é, a nomenclatura das categorias ou ocupações profissionais em vigor na LAM, tendo sido feito o mesmo em relação à variável “funções de direcção e chefia”, não se tendo analisado todas as funções existentes na empresa mas apenas as mencionadas.

Para a amostra definida $n=41$, foram administrados 60 questionários, divididos proporcionalmente pelos agrupamentos constituídos, sendo que dos 60 questionários aplicados aos trabalhadores e chefias seleccionadas para amostra foram devolvidos devidamente preenchidos 38 questionários.

Sendo a nossa amostra obtida de 38 indivíduos, destes, 5% não responderam à questão colocada sobre o sexo. Das respostas válidas 34% são do sexo feminino e 66% do sexo masculino.

Grande parte dos trabalhadores inquiridos (44%) estão na faixa etária dos 36 a 45 anos, cerca de 25% são indivíduos entre 25 e 35 anos e 27% têm mais de 46 anos, sendo a menor parte (5%) constituída por indivíduos de 18 a 25 anos.

Do ponto de vista da antiguidade na empresa, grande parte dos trabalhadores inquiridos, (cerca de 20%) têm mais de 11 anos de serviço na empresa e apenas uma pequena parte (9%) tem menos de 10 anos de serviço na empresa.

Esta amostra tem a virtude de ter abrangido maioritariamente indivíduos alfabetizados, nomeadamente, nível médio (53%), nível básico (21%), e nível superior (12%).

Os trabalhadores que responderam ao questionário estão estratificados, por conveniência, em agrupamentos profissionais, sendo que, grande parte dos indivíduos (41%) são técnicos médios, (22%) são técnicos básicos, (12%) são técnicos superiores e, uma pequena parte (cerca de 5.2%) está distribuída pelos restantes agrupamentos profissionais, designadamente, Comandantes de voo, co-pilotos, tripulantes de Cabine, escriturários, e agentes de reservas e vendas.

A amostra em apreço têm 9% dos indivíduos desempenhando funções de direcção e chefia na empresa.

Capítulo III

3. Percurso Histórico do Transporte Aéreo em Moçambique e as Políticas de Gestão de Recursos Humanos

3.1. Os primórdios do transporte aéreo e a filosofia de gestão da empresa

Nos termos a que se reporta o Decreto 8/80, de 19 de Novembro, a DETA- Direcção de Exploração de Transportes Aéreos, foi criada em 1936, como uma Divisão dos Portos e Caminhos de Ferro de Moçambique, para a exploração do transporte aéreo.

A sua criação tinha em vista responder à necessidade criada pelas ligações ferroviárias já estabelecidas com os territórios vizinhos da África do Sul, da Suazilândia, do Malawi e da então Rodésia do sul, dado que os gestores e outros interessados necessitavam de se deslocar a esses países.

A quando da sua criação, a DETA contava apenas com dois aviões, nomeadamente, um mono motor "Hornet Moth" e um bimotor "Dragonfly" de cinco lugares, iniciando assim o transporte aéreo dentro da Província de Moçambique em 1937, ano esse que terminaria com o enriquecimento da frota aérea da DETA com mais dois aviões bimotores de quatro lugares "Dragon Rapid".

Ainda no mesmo ano, a 22 de Dezembro são concluídas as negociações entre o Governo da Província de Moçambique e da África do Sul e iniciam-se no mesmo âmbito as carreiras internacionais entre Lourenço Marques e Joanesburgo.

Nos meados da década 40 e por força das circunstâncias coloniais as atribuições da DETA, eram condicionadas pelo monopólio exercido pela TAP – Transportes Aéreos de Portugal, na sua qualidade de empresa portuguesa concessionária.

Com a independência de Moçambique, a 25 de Junho de 1975, a DETA teve que reformular a sua estratégia e os seus objectivos, passando a dedicar-se à actividade de transporte de passageiros, carga e correio.

Este novo quadro de funcionamento da companhia ditou novas necessidades e adopção de estratégias que a levassem a cumprir em pleno os objectivos traçados e as exigências desta fase, facto que trouxe problemas novos aos gestores da DETA, aliado ainda o facto da existência durante esse período de uma gestão baseada numa intervenção directa do Estado no quadro do regime de economia centralizada.

Foi assim que, na década 80, no âmbito da ofensiva política e organizacional, levada a cabo pelo governo da Frelimo. Do diagnóstico efectuado nesse âmbito da ofensiva a que nos referimos acima foram detectadas disfunções graves que imperavam o bom funcionamento da empresa. Os problemas detectados são apresentados em seguida:

- A falta de objectivos integrados no contexto nacional;
- Ausência de planos de trabalho;
- Gestão ruínosa e métodos de trabalho incorrectos;
- Desorganização generalizada;
- Má qualidade do serviço prestado;
- Falta de respeito ao público; e
- Existência de horários inadequados;

Assim, por força do decreto 8/80, de 11 Novembro, é extinta a DETA e criada a LAM – Linhas Aéreas de Moçambique – cuja efectividade, no entanto, entra em vigor a 14 de Novembro de 1980, como EE (Empresa Estatal) com autonomia jurídica, administrativa, financeira e patrimonial.

A LAM começa a operar com a grande missão de prestar serviço público de passageiros, carga e correio no âmbito nacional, regional e intercontinental, de forma a levar a todos os quadrantes do mundo a imagem de Moçambique independente.

Porém, devido a lógica de administração do Estado implantado no país, a empresa ficou refém de políticas impostas pelo governo no que concerne a realização de seus negócios. É daí que por exemplo havia imposição de preços não competitivos e desactualizados em nome da unidade nacional; a obrigatoriedade de venda e transacção de documentos de tráfego em moeda nacional sem contrapartidas, o que acarretava problemas financeiros graves uma vez que na relação comercial com outras companhias o pagamento era feito em dólares e outro tipo de moeda estrangeira e a companhia se obrigava a adquiri-los no

mercado de câmbios a preços de compra ao invés de produzi-los nas suas próprias operações correntes.

Portanto, este mecanismo de gestão que se traduziu de algum modo numa gestão ruínoza da empresa, asseverado pela tamanha intervenção do Estado na definição dos objectivos sociais e económicos da empresa, que foram resultar numa acumulação de prejuízos resultantes de operações sem lucros. Na óptica do Estado moçambicano se a LAM actualizasse os preços durante os 16 anos de guerra civil significaria dividir o país e perigar a já ameaçada Unidade Nacional.

3.2. Estrutura da empresa LAM

A LAM enquanto organização, é retractada por um instrumento designado organigrama (ver anexo 2).

Este instrumento configura as diversas unidades hierárquicas e os diferentes graus de autoridade, nomeadamente, uma assembleia geral, um conselho fiscal, um conselho de administração, um presidente do conselho de administração, um secretariado geral, um gabinete de planificação, um gabinete de auditoria interna, um gabinete jurídico, e um gabinete de segurança interna.

Esta estrutura é constituída ainda por três pelouros, nomeadamente, o pelouro financeiro, que por sua vez comporta a direcção de finanças, o departamento de aprovisionamentos, e o departamento administrativo; o pelouro comercial e de recursos humanos, que integra a direcção de recursos humanos e a direcção comercial; e por último o pelouro técnico operacional no qual fazem parte a direcção técnica, a direcção de operações e o departamento de informação e telecomunicações.

Esta perspectiva de estrutura apresenta como vantagem, o facto de ser uma estrutura simples e de fácil compreensão e com uma clara delimitação de responsabilidades de todas as unidades envolvidas. Porém, tem também limitações na medida em que se configura numa organização linear caracterizada por uma autoridade igualmente linear, linhas formais de comunicação, centralização do processo de tomada de decisões e um desenho

organizacional de forma piramidal, à medida em que se sobe na escala hierárquica, diminui o número de unidades ou posições em cada nível.

Estas características, segundo Chiavenato (1994:274), colocam numerosas e graves restrições a própria empresa, tais como:

- Inflexibilidade da empresa (causada pela estabilidade das relações formais);
- Incapacidade de inovação e adaptabilidade a novas situações;
- Autoridade autocrática (por enfatizar a função de chefia e comando);
- Impossibilidade de especialização do chefe (em virtude de este ser um generalista);
- À medida em que a empresa cresce, conduz a um congestionamento das linhas formais de comunicação, principalmente no topo (causadas pela centralização das decisões e autoridade); e
- A comunicação é indirecta, demorada e sujeita a intermediações e a distorções.

3.3. Uma abordagem sobre as políticas de redução de efectivos na LAM

Após a independência de Moçambique, o conceito de combate ao desemprego circunscreveu-se em muitos casos, na afectação de desempregados às empresas, actividade que era da responsabilidade da então secretaria de Estado de trabalho.

A LAM - Linhas Aéreas de Moçambique, então DETA - Direcção de exploração de Transportes Aéreos, não constituiu excepção à regra e, ao longo da sua existência foi admitindo trabalhadores sem olhar para critérios científicos de controle da força de trabalho, chegando a adoptar como política institucional o critério de substituir trabalhadores falecidos e reformados por filhos, esposas ou outros familiares necessitados.

Esta situação originou uma sobrecarga à empresa, de trabalhadores que para além de pressionar o fundo de salários, constituía um fardo pesado no que concerne a implementação de política de benefícios sociais, pois, pressionava a empresa no sentido de que gastava excessivos recursos nas despesas com o pessoal sem contrapartidas produtivas.

Em Julho de 1990, com a introdução do capítulo das reformas por comum acordo, no regulamento de benefícios sociais, publicado na ordem de serviço nº 90/033, de 20 de

Junho, a LAM, SARL, ensaiou a sua primeira fase da política de redução de efectivos através da implementação de uma série combinada de políticas, nomeadamente:

- Reformas por comum acordo, em que eram requisitos de base para ter direito a esta reforma, a reunião cumulativa dos seguintes requisitos:
 - ✓ tempo de serviço efectivo superior a 15 anos;
 - ✓ Ter idade superior a 50 anos;
 - ✓ Solicitar voluntariamente a Reforma por comum acordo
 - ✓ Ter parecer favorável da chefia directa, do Director da área e do Comité Sindical.

Como forma de incentivar o trabalhador a reformar, foi acordado entre a administração da empresa e os trabalhadores, que o conceito de salário para o cálculo da pensão não seria o mesmo que o das instituições estatais, as partes acordaram ainda, que havendo diferença do valor da pensão, essa diferença seria suportada pela empresa. Foi igualmente acordado que a pensão de reforma seria calculada em função do salário total auferido até à data da reforma. A pensão de reforma seria acrescida de 50% da percentagem do aumento salarial do trabalhador efectivo. Para calcular a pensão de reforma seria aplicada a seguinte fórmula:

$$P = \frac{s \cdot t}{30}$$

Onde:

P = pensão de reforma

s = Salário total

t = tempo de serviço em anos

30 = tempo limite de reforma em anos de serviço

Foi acordado ainda, que quando justificável, o director geral poderia determinar a promoção do trabalhador para uma ocupação imediatamente superior, fixando-se a pensão de reforma com base na nova categoria profissional.

De referir que a medida acima citada só seria aplicável aos trabalhadores com um mínimo de três anos na ocupação profissional.

No caso de trabalhadores com menos de trinta anos de serviço e com mais de três na actual ocupação profissional, o estímulo dado seria um bónus de 20% sobre o tempo de serviço.

Sendo assim, a pensão de reforma passaria a ser calculada do seguinte modo:

$$P = s * [(1 + i * 20\%) / 30]$$

- Política de autonomização de várias áreas de actividade complementar que até então eram ramos da estrutura orgânica da LAM, apesar de exercerem actividades muito afastadas daquilo que é o objecto de trabalho da LAM (transporte de passageiros, carga e correio).

Podem apontar-se como exemplo:

O caso do Sector da Gráfica, que era a área responsável pela reprodução de manuais de voos e de instrução para os cursos, ordens de serviço, cadernos de memorandos internos e outro tipo de documentos de uso da empresa, sector que veio a fundar a actual empresa GRAPHIC, na qual a LAM é accionista;

O Sector de obras, então conhecido como Serviço de Construções e Manutenção da Infra-estrutura Física (actual CONCOR DE MOÇAMBIQUE) em que a LAM é apenas accionista;

O Departamento de Operações Especiais (actual MEX – MOÇAMBIQUE, EXPRESS LDA);

A Secção de Catering (actual Empresa SMS – Sociedade Moçambicana de Serviços, SARL);

E, a autonomização do Handling na escala de Maputo e na Representação da Beira, as quais foram adjudicadas a uma empresa Mauriciana denominada MAHS – Mozambique Airlines Handling Services, sendo a LAM, SARL, accionista.

- Endurecimento de medidas administrativas para melhor controlo dos sectores de produção e serviços, em especial naqueles com maior apetência a vícios.

Como consequência destas medidas, foi registado um número elevado de despedimentos e reformas compulsivas, ditadas por conclusões de processos disciplinares legalmente instaurados aos mesmos, representando o lado repressivo da redução de efectivos.

No que concerne a figura da Reforma por Comum Acordo, ao longo do tempo foi-se assistindo a uma sucessiva distensão de requisitos, chegando a ser suficiente e bastante

para ter direito àquela Reforma, o facto de ter tempo de serviço igual ou superior a 15 anos, sendo válido neste cômputo, o tempo de serviço prestado nos órgãos do Aparelho de Estado. Esta medida também foi usada pela LAM como forma de se ver livre do peso excessivo da mão-de-obra excedentária.

A Reforma por Comum Acordo também contribuiu para uma relativa, imprevista e não benéfica drenagem de quadros qualificados, os quais se viram confrontados com a concorrência interna resultante do excesso de quadros formados e subaproveitados, tendo enveredado pela procura de melhores oportunidades no mercado de trabalho, beneficiando de uma tensão da LAM, a qual comportava, para além da parte pecuniária, mensalmente assegurada, um pacote de benefícios sociais, como é o caso das passagens aéreas livres de tarifa, o direito à assistência médica e medicamentosa para o Reformado e seu agregado familiar (esposa, filhos e enteados).

Decorrente destas medidas, segundo informações colhidas junto ao departamento de pessoal da direcção de recursos humanos da empresa, o efectivo de trabalhadores baixou de 1067 em 2000, para 813 em 2004. Entretanto, apesar de o efectivo de trabalhadores ter baixado significativamente, a empresa ainda se debate com o problema de excesso de pessoal. De referir, que o plano de acção a desenvolver em 2004 contido no caderno de apresentação da visão estratégica da LAM 2003-2004, dá conta da necessidade de introdução de um programa com vista a estruturar a força de trabalho e dimensioná-la às necessidades da empresa. Importa referir que está actualmente em estudo uma nova forma de incentivos aos trabalhadores para à reforma.

Em 1990, a quando da introdução da reforma por comum acordo, muitos trabalhadores aderiram a reforma, entretanto volvido algum tempo após a implementação da mesma, o Governo prometeu um processo de redução de efectivos, similar ao dos Caminhos de Ferro de Moçambique (CFM)¹⁴. Esta promessa foi decorrente das reivindicações feitas pelos trabalhadores LAM, SARL, que exigiam direitos iguais aos trabalhadores dos CFM por pertencer ao mesmo Ministério.

¹⁴ ver anexo 3

Capítulo IV

4. Apresentação de Resultados

4.1. Sobre o processo de redução de efectivos em vigor na empresa

O processo de redução de efectivos na LAM é do conhecimento dos trabalhadores da empresa. Ademais, o próprio processo de redução de efectivos na empresa é de algum modo pacífico e é do conhecimento dos trabalhadores. a maior parte dos trabalhadores entrevistados afirmam ter consciência que a empresa está sobrecarregada de trabalhadores, e há necessidade de redução do efectivo de trabalhadores.

“O que se sabe é que a empresa esta muito musculada, que é necessário reduzir a musculatura da empresa¹⁴”

Entretanto, embora seja do conhecimento da maior parte dos trabalhadores entrevistados sobre as políticas de redução de efectivos, há um reconhecimento generalizado de que o processo tem estado a ser desencadeado sem o envolvimento dos trabalhadores. É desta forma que os resultados da implementação das políticas por não serem ainda muito claros para os trabalhadores, estão a criar insegurança com relação ao seu futuro. Esta situação é agravada ainda pelo facto dos trabalhadores não terem conhecimento das estratégias que serão usadas para a fase seguinte, uma vez que actualmente a política se restringe a reforma por comum acordo.

“ninguém sabe a quantas anda o processo, e nem em que moldes a reestruturação vai acontecer¹⁵”

O facto de os trabalhadores da LAM, não estarem informados sobre o estagio em que o processo de redução se encontra, é um indicativo de que o processo de redução de efectivos está a decorrer sem o envolvimento e sem a participação dos mesmos, o que indicia de certa maneira um ponto fraco tendo em atenção o postulado por Victor Vroom apud Filho (2001) segundo o qual, há previsão de que os indivíduos desempenharão bem quando eles vêem uma alta probabilidade de seus esforços conduzirem a altos

¹⁴ Entrevista realizada na LAM, a 18 de Agosto de 2004

¹⁵ Entrevista realizada na LAM, a 19 de Agosto de 2004

desempenhos, uma grande probabilidade que o alto desempenho levará a consequências favoráveis e que estas consequências, por sua vez lhes serão positivamente atractivas.

Segundo Victor Vroom apud Filho (2001), os empregados geram valência, isto é, eles estimulam a satisfação antecipada, ou seja, atribuem uma valência para cada resultado esperado, o que não acontece na LAM; ou seja, devido a incerteza e insegurança criada pelo facto de os trabalhadores não estarem informados sobre o seu futuro na organização, mais concretamente no que se refere a sua permanência.

4.2. A participação dos trabalhadores na elaboração e implementação da política

No que concerne a participação dos trabalhadores na implementação da política, os gestores entrevistados afirmaram que a elaboração e a implementação de políticas no geral tem uma grande doze de participação dos trabalhadores a vários níveis, pois quando se trata de traçar planos de desenvolvimento, são realizadas reuniões sectoriais para que os trabalhadores possam dar a sua contribuição, depois os gestores em colectivos próprios tomam decisões as quais voltam aos trabalhadores para a divulgação e definição de metas sectoriais. Os comandantes de voo (100%), Co-pilotos (100%), pessoal navegante de Cabine (60%) partilham da mesma opinião dos gestores.

Contrariamente, a maior parte dos técnicos médios (59%), técnicos básicos (76%), e escriturários (86%), são de opinião de que a gestão praticada na empresa é do tipo não participativo, os técnicos superiores (67%) partilham da mesma opinião.

“Os estudos realizados para determinar o efectivo de trabalhadores da empresa ou outros assuntos relacionados, são feitos por consultores de fora, sem a participação dos trabalhadores da empresa, e os resultados só são informados aos trabalhadores depois das decisões tomadas, para posterior implementação. Este facto não só contribui para a desmotivação dos trabalhadores, mas como também para a morosidade na implementação da política, uma vez que o não envolvimento do sindicato na concepção da política, implica um processo longo de conciliação dos interesses dos trabalhadores”¹⁶.

O facto de 59% dos trabalhadores que responderam ao questionário ser da opinião de que a gestão é participativa e 41% ser de opinião de que não é participativa, parece-nos um

¹⁶ Entrevista realizada na LAM a 10 de Agosto de 2004

indicativo claro de haver carências em termos de desdobramento dos objectivos estratégicos pelas várias unidades hierárquicas da empresa.

O facto de 67% dos técnicos superiores serem da opinião que a gestão da empresa é do tipo não participativo, leva-nos a concluir que existe ao nível da empresa um subaproveitamento do potencial dos quadros superiores, facto esse que contribui para a desmotivação dos mesmos.

Os resultados das entrevistas mostram que os comandantes de voo (100%), Co-pilotos (100%), pessoal navegante de cabine (60%), são de opinião de que a gestão da empresa é do tipo participativo. Ressaltam daqui duas conclusões, sendo:

(1) Os técnicos superiores, como massa crítica reclamam maior participação na gestão da empresa, o que a acontecer só traria mais valia a empresa na medida em que além de se tratar de trabalhadores esclarecidos em razão do nível de escolaridade e experiência profissional, são o grupo de trabalhadores que maior massa salarial e regalias sociais absorve, contrastando com o nível da sua contribuição que é baixo. Este cenário, eventualmente, obriga a uma reflexão conducente a novos e adequados modelos de optimização das capacidades e potenciais disponíveis neste segmento de colaboradores.

(2) Os resultados amostrais, dão conta de que os comandantes de voo, os Co-pilotos e o pessoal navegante de cabine, constituem uma elite no seio dos restantes agrupamentos profissionais da empresa, daí o seu maior envolvimento na gestão, o que se deve às características das tarefas deste grupo, são os que vendem o (produto final ao cliente). Isto justifica um tratamento diferenciado sobre tudo ao nível do sistema de recompensas designadamente, salário de produtividade pago por hora de voo, para além, do salário fixo na tabela salarial, facto que suporta de certo modo a sua motivação, o que de alguma maneira justifica a tendência de opinião manifestada.

4.3. Sobre motivação

De acordo com os resultados obtidos na análise das entrevistas, constatou-se que em geral, nos vários agrupamentos profissionais há indícios fortes de níveis de desmotivação, apontando como causas principais:

A falta de transparência na implementação do processo gerado em parte pela falta de informação aos trabalhadores sobre os moldes em que a redução irá acontecer, o número de trabalhadores excendentários e dos critérios que são usados.

A desmotivação generalizada não é criada apenas pelo próprio processo de redução de efectivos em tanto que tal, mas pela forma como esse processo tem vindo a ser desencadeado, e não só, mas como também pelas expectativas que o governo criou nos trabalhadores com relação a este processo.

Em 1990, a quando da introdução da reforma por comum acordo, muitos trabalhadores aderiram a reforma, entretanto volvido algum tempo após a implementação da mesma o governo prometeu um processo de redução de efectivos similar ao dos Caminhos de Ferro, facto que não veio a acontecer por razão que ainda não foram explicadas.

Esta promessa do Governo não só criou expectativas aos trabalhadores mas como também, fez com que estes deixassem de aderir a já instituída reforma por comum acordo, na expectativa de receber maiores incentivos.

Era deste modo criado um leque de expectativas por parte dos trabalhadores à volta do processo de reformas. Porém, uma vez que as promessas feitas não foram materializadas o processo inicial de adesão à reforma por comum acordo foi imperando ao ponto de parte significativa dos trabalhadores não estar mais interessada em aderir o processo.

Os trabalhadores entrevistados apontam como uma das causas da morosidade na implementação da política o não envolvimento (negociação) com o sindicato da empresa na fase da elaboração da política, o que obrigou a um processo longo de conciliação de interesses.

Os gestores, por seu turno, apontam como causa da morosidade na implementação da política, o facto de não existir na organização um quadro de distribuição de pessoal¹⁷, que

¹⁷ Instrumento utilizado na função de controle de pessoal, que permite a visão geral da força de trabalho pelas diversas unidades da estrutura organizacional. É também conhecido como Quadro de Lotação de Pessoal ou Lotaciograma (Toledo e Milione, 1996)

permita a administração da empresa, ter uma noção de quantos trabalhadores tem, com quantos ira contar no futuro, e sobre tudo quantos irá dispensar.

Esta demora deve-se, no dizer dos trabalhadores, ao facto de o quadro de pessoal ora elaborado não estar de acordo com os objectivos para o qual foi concebido, isto é, o quadro em apreço foi desenhado mediante a actual estrutura da empresa, estrutura essa que por sua vez se encontra em fase de reestruturação, isto é, em fase de transição do burocrático¹⁸ com tendência central, para o participativo.

“não houve o cuidado de se estudar as especificidade da organização para depois se tentar conceber um quadro adaptado às circunstancias e necessidades objectivas da empresa, tendo em atenção que o quadro de distribuição de pessoal em questão foi sugerido pela COPINA uma empresa portuguesa de Consultadoria e que na opinião desta, o quadro era revolucionário e encaixava no projecto global do sistema integrado de gestão de recursos humanos e nesta perspectiva foi aprovado”¹⁹.

“A estrutura da empresa esta muito estratificada; é do tipo taylorista, onde existem muitas secções onde pessoas estão bem distribuidas, com polivalência igual a zero, é necessário, antes de tudo que se mude a estrutura da empresa, para só depois se procurar elaborar um quadro que seja adequado a nova estrutura”²⁰.

4.4. Expectativas dos trabalhadores com relação ao resultado do seu trabalho

Com relação aos resultados do seu trabalho, os trabalhadores da LAM, desejam: Que a organização cumpra com as suas obrigações para com os trabalhadores, que haja igualdade de esforços e direitos entre todos os trabalhadores, um salário compatível com o custo de vida, participar no processo de tomada nas decisões, ter o trabalho como meio de sustento e de sobrevivência, assistência para si e para a família, usar o pensamento na execução das suas tarefas, o desenvolvimento das habilidades interpessoais, que o processo de redução de efectivos seja justo,

¹⁸ Segundo Weber (1965), a burocracia é uma organização cujo fim desejado se resume na previsibilidade do seu funcionamento, com o objectivo de obter maior eficiência da organização. A estrutura da LAM, SARL, obedece ao modelo burocrático, onde há uma predominância de normas impessoais, a racionalidade é feita com a escolha dos meios e dos fins como acontece nas grandes empresas. É baseada na promulgação das leis e regulamentação livre de procedimentos formais correctos no caso das empresas, os gestores exercem um comando de autoridade sobre os seus comandados seguindo certas normas e leis.

¹⁹ Entrevista realizada na LAM a 15 de Agosto de 2004

²⁰ Entrevista realizada na LAM a 18 de Agosto de 2004

A seguir os trabalhadores desejam que seja instituído um quadro de distribuição de trabalhadores, por forma a que a administração tenha uma visão clara sobre número de trabalhadores com os quais irá contar e sobre tudo quantos irá dispensar.

Por fim desejam que seja instituído um sistema de avaliação de desempenho por forma a avaliar e potencial os trabalhadores orientando-os para o cumprimento dos objectivos da organização.

4.5. Expectativas dos trabalhadores face a redução de efectivos

No que concerne ao grau de expectativas dos trabalhadores em relação aos resultados implementação das políticas de redução de efectivos, os resultados das entrevistas dão-nos conta de que grande parte dos trabalhadores (cerca de 75%) não é optimista em relação aos resultados da implementação da política de redução de efectivos. Algumas das razões que poderão suportar este posicionamento podem estar relacionadas com o facto de os trabalhadores não estarem informados sobre os moldes em que a redução de efectivos irá ocorrer.

De salientar que a maior parte dos trabalhadores entrevistados afirma que a sua inquietação face ao processo de redução de efectivos não decorre dos resultados que um processo normal de redução de efectivos pressupõe, mas sim pelo facto de não estarem informados sobre os moldes que a próxima fase da redução vai ocorrer, mas concretamente no que refere aos incentivos.

...“O nosso problema não é ficar em casa, nós não temos medo de ficar em casa, o que se passa é que nós não sabemos em que condições é que a administração da empresa pretende pôr-nos em casa, esse é o nosso problema²¹”...

Pela análise das médias das expectativas, verificou-se que a maior parte dos trabalhadores resolveram trabalhar na LAM, porque a viam como por uma instituição que garantia emprego seguro, com muitas possibilidades de carreira profissional, com uma missão junto à sociedade.

Desta forma, os trabalhadores da LAM, SARL, relacionam a influência de seu desempenho à obtenção destes mesmos resultados.

²¹ Entrevista realizada na LAM, a 20 de Agosto de 2004

Entretanto em Junho de 1990, com a introdução do capítulo sobre Reformas por Comum Acordo, no Regulamento de Benefícios Sociais, publicado na Ordem de serviço nº 90/033, de 20 de Julho, a empresa ensaiou a sua primeira fase da política de redução de efectivos, através da implementação de uma série combinada de políticas, tais como Reforma por Comum Acordo, Política de autonomização de várias áreas de actividade complementar que até então eram ramos da estrutura orgânica da LAM, o endurecimento de medidas administrativas para melhor controlo dos sectores de produção e serviços, em especial naqueles com maior apetência a vícios e atitudes de corrupção por parte de alguns trabalhadores viciados pelos antigos esquemas de funcionamento, os quais existiam um pouco por todas as áreas.

Resultaram em consequência destas medidas, grande número de despedimentos e reformas compulsivas, ditadas por conclusões de processos disciplinares legalmente instaurados aos mesmos, representando o lado repressivo da redução de efectivos.

Apesar de actualmente a política de redução de efectivos se restringir a Reforma por Comum Acordo, os trabalhadores estão cientes da necessidade de se reduzirem ainda mais os efectivos da empresa na medida em que apesar de a empresa ter encontrado uma forma de minimizar a situação, o problema do excesso de trabalhadores persiste.

Diante desta situação as expectativas dos trabalhadores da LAM, SARL, com relação aos resultados do seu trabalho mudaram completamente, apesar de estes resultados serem muito esperados e valorizados, os trabalhadores já não vêem no trabalho (desempenho) como um meio para a sua obtenção.

Os resultados do estudo confirmaram a hipótese segundo a qual, as políticas de redução de efectivos em vigor na LAM, por se basearem numa drenagem gradual de efectivos geram uma situação de desmotivação dos trabalhadores.

Capítulo V

5. Conclusões e Recomendações

5.1. Conclusões

Da análise e interpretação dos dados colhidos no âmbito do trabalho de campo chegamos as seguintes conclusões:

1. As políticas de redução de efectivos em vigor na LAM, por serem implementadas de forma gradual, geram uma situação de incerteza, insegurança e desmotivação dos trabalhadores.
2. Existem restrições ao nível do tipo de gestão praticado pela LAM, com enfoque principal na falta de negociação dos objectivos com os colaboradores, na falta de comunicação dos objectivos aos trabalhadores, na incapacidade de gerar interesse e motivação dos colaboradores e na falta de escuta activa,
3. A empresa tem uma característica pouco favorável e ainda não resolvida, nomeadamente, a estrutura do desenho de quadros, que obedece a um modelo de gestão burocrático ao qual subjaz um sistema de direcção, planificação, comunicação, supervisão e controle de tarefas nos moldes burocrático-tradicional inerentes, este factor cria uma situação desfavorável às tentativas de celeridade da implementação da política de redução de efectivos.

5.2. Recomendações

1. Que o processo de redução de efectivos seja realizado no mais curto espaço de tempo, isto é, que haja celeridade no processo, que este processo seja transparente, isento.
2. Que se criem condições para a sobrevivência pessoal e familiar dos trabalhadores após a redução de efectivos.
3. Que se potenciem os mecanismos de comunicação ao nível da organização, por forma a que a comunicação se efectiva.
4. Potenciar o desdobramento dos objectivos da empresa, no âmbito da estrutura e desenho de cargos na empresa, nos quais assentará a redução de efectivos,
5. A criação de uma sistema de avaliação de desempenho que seja isento, e adaptado ao tipo de empresa que é a LAM.
7. A informação é preponderante, quando se esta num processo de reestruturação da empresa, é importante que os trabalhadores sejam informados sobre a realidade actual da empresa.
9. Considerando que a LAM na fase actual tem um número considerável de quadros com formação média e superior, com experiência, é recomendável repensar as modalidades que levam ao seu maior envolvimento em benefício do sistema, da produtividade e do enriquecimento das relações interpessoais, inter-grupos, gestores-colaboradores.

6. Referencias Bibliográficas

- Almeida, Fernando Neves de, (1996) Avaliação de Desempenho para Gestores, McGraw-Hill Editora
- Bergamini, Cecília Whitaker e Bernardo, Deobel Garcia Ramos, (1988) Avaliação do Desempenho humano na Empresa, 4ª Edição, Editora Atlas, São Paulo.
- Branco, Carlos Uno Castel, (1994) Moçambique Perspectivas Económicas, Universidade Eduardo Mondlane/ Fundação Friedrich Ebert, Maputo
- Caetano, António, Vala, Jorge (2002) Gestão de Recursos Humanos, Contextos, Processos e Técnicas, 2ª Edição, RH Editora, Lisboa
- Câmara, Pedro B. da Guerra, Paulo Balreira; Rodrigues, Joaquim Vicente, (2001) humanator, 4ª Edição, Publicações dom Quixote, Lisboa.
- Chiavenato, Idalberto (1989) Recursos Humanos na Empresa, descrição e análise de cargos, Avaliação do Desempenho Humano; Volume 3, editora atlas SA, São Paulo.
- Chiavenato, Idalberto (1995) Recursos Humanos. Atlas, São Paulo, 3ª edição
- Chiavenato, Idalberto (1994) Administração de empresas: uma abordagem contingencial, Makron Books, São Paulo.
- Chiavenato, Idalberto (1997) Gerenciando Pessoas, O passo Decisivo para Administração Participativa, 3ª Edição, Makron Books do Brasil Editora, São Paulo
- Chiavenato, Idalberto (1998) Recursos Humanos, Edição Compacta, Editora Atlas S.A., São Paulo
- Chiavenato, Idalberto (2000) Administração: Teoria, processo e Prática. 3ªed. Makron Books. São Paulo;
- Donnelly, J., Gibson, J., Ivancevich, J. (2000) Administração: princípios de gestão empresarial. 10 Ed. Lisboa: McGraw-Hill.
- Filho, António Alves, (2001) Um Estudo da Força Motivacional dos Funcionários do Banco de Brasil, Caderno de Pesquisas em Administração, São Paulo, V. 08, n.º 2,
- Hampton, D. (1991) Administração: Processos Administrativos. Mcgrau-hill, São Paulo.
- Koontz, H. W., (1998), Management.9th edition, McGraw-Hill.

- Lakatos, Eva Maria (1997) Sociologia da Administração. ed. Atlas. São Paulo;
- Marras, Jean Pierrô (2000) Administração de Recursos Humanos do operacional ao estratégico. Editora Futura, São Paulo.
- Megginson, L. C., Mosley, D.C., Pietri Jr, (1986), Administração: conceitos e aplicação. São Paulo, Brasil
- Mintzberg, Henry (1995), Estrutura e Dinâmica das Organizações, Publicações dom Quixote
- Pereira, Orlindo Gouveia (1999), fundamentos de Comportamento Organizacional, Fundação Calouste Gulbenkian, Lisboa
- Paula, N. M. De (1990). Levantamento dos factores de satisfação no trabalho, vivenciados pelos docentes de alguns cursos de graduação em nutrição no Brasil. Dissertação (Mestrado em Administração) – São Paulo: Faculdade de São Camilo de Administração Hospitalar.
- Peixoto, Isabel (2003). Motivação nas organizações. Disponível em: http://www.pme.online.pt/ver_art.asp?ID=86&tema=formacao.
- Peretti, J. (1998) Recursos humanos. 2 ed. Síliba Lisboa
- Regulamento Interno da LAM, SARL, 1983
- Rocha, J. A., Oliveira (1997) Gestão de Recursos Humanos, Editorial Presença, Lisboa
- Rocha, J. A. Oliveira (1999) Gestão de Recursos Humanos; 2ª edição Editorial Presença
- Rocha, Oliveira J. A., (1999) Gestão de Recursos Humanos, 2ª edição, editorial Presença, Lisboa
- Rodrigues, António (2004), Recursos humanos, Gestão de recursos humanos ou gestão de pessoas?, Departamento de Engenharia Informática, Universidade de Coimbra, Coimbra, Portugal. Disponível em <http://eden.dei.uc.pt/gestao/forum/temas/acorreia/rec-hum.html>.
- Santos, Maria L. . S., (2002) Impacto da Motivação no Processo ensino - Aprendizagem, Universidade Portucalense.
- Serafim, Pedro (2003) Gestão do conhecimento e a motivação nas organizações, Insight Informal, Disponível em <http://www.informal.combr/insigth/insight.html>.

Stone, Karen F. e Dill hunt, Harold Q. (2003), The subject is me, self-science, Goodyear Publishing co., Santa Monica Disponível em <http://www.eigenheer.com.dr.aconselhamento/b10.html>.

Samuelson, Paul A. E Nordhaus, Willian D., (1992) Economia, Editora McGraw-Hill, Portugal,

Sousa, W. P. (1996), Produtividade: um estudo de caso de uma empresa de transportes de carga líquida do estado de Rondônia. Dissertação (Mestrado em Administração), Centro de Ciências Sociais Aplicadas. Natal: universidade Federal do Rio Grande do norte

Tomázia, Maria Teresinha (2000) Como Motivar Trabalhadores no Ambiente Empresaria Segundo as Teorias Motivacionais. Fecilcam – Inbrape, Londrina.

Toledo, Flávio de e Milione, B., (1986) Dicionário de Recursos Humanos, Artegráfica Industria e Comercio de artes gráficas, Editora Brás, São Paulo.



Anexos

Anexo 1

GUIÃO DE ENTREVISTAS

Questões

Marque com "X" a alternativa correcta ou mais adequada.

1. Porque é que escolheu trabalhar na LAM?

- porque precisava de um emprego
- porque era uma empresa que oferecia emprego seguro
- Porque oferecia possibilidade de progressão na carreira
- porque não tinha outra alternativa

Comentário _____

2. Como é que você define a LAM?

- Como uma empresa estável
- Como uma empresa que oferece emprego seguro
- Como uma empresa instável

3. O que é que acha do trabalho que realiza?

- Muito Interessante
- Interessante
- Indiferente
- Aborrecido

Comentário _____

4. Acha que a empresa cumpre com o seu dever para com os trabalhadores?

- Sim
- Não

Comentário _____

5. O que é que você espera como resultado do seu trabalho?

- segurança no emprego
- Assistência social
- Salário compatível com o custo de vida

Possibilidade de ascensão profissional

Comentário

6. Tem conhecimento da existência na empresa de uma política que visa a redução de efectivos?

- Sim
 Não

7. Se tem, como é que tomou conhecimento?

- Através do superior hierárquico
 Através dos colegas
 Através do sindicato da empresa

8. recebeu alguma explicação sobre estas medidas?

- sim
 Não

9. Se recebeu de que forma é que foi?

- Através do superior hierárquico
 Através dos colegas
 através do sindicato da empresa

10. se tivesse que enumerar alguns factores que lhe agradam na empresa quais destacaria?

- Participação no processo de tomada de decisão
 Assistência social
 O salário

Comentário

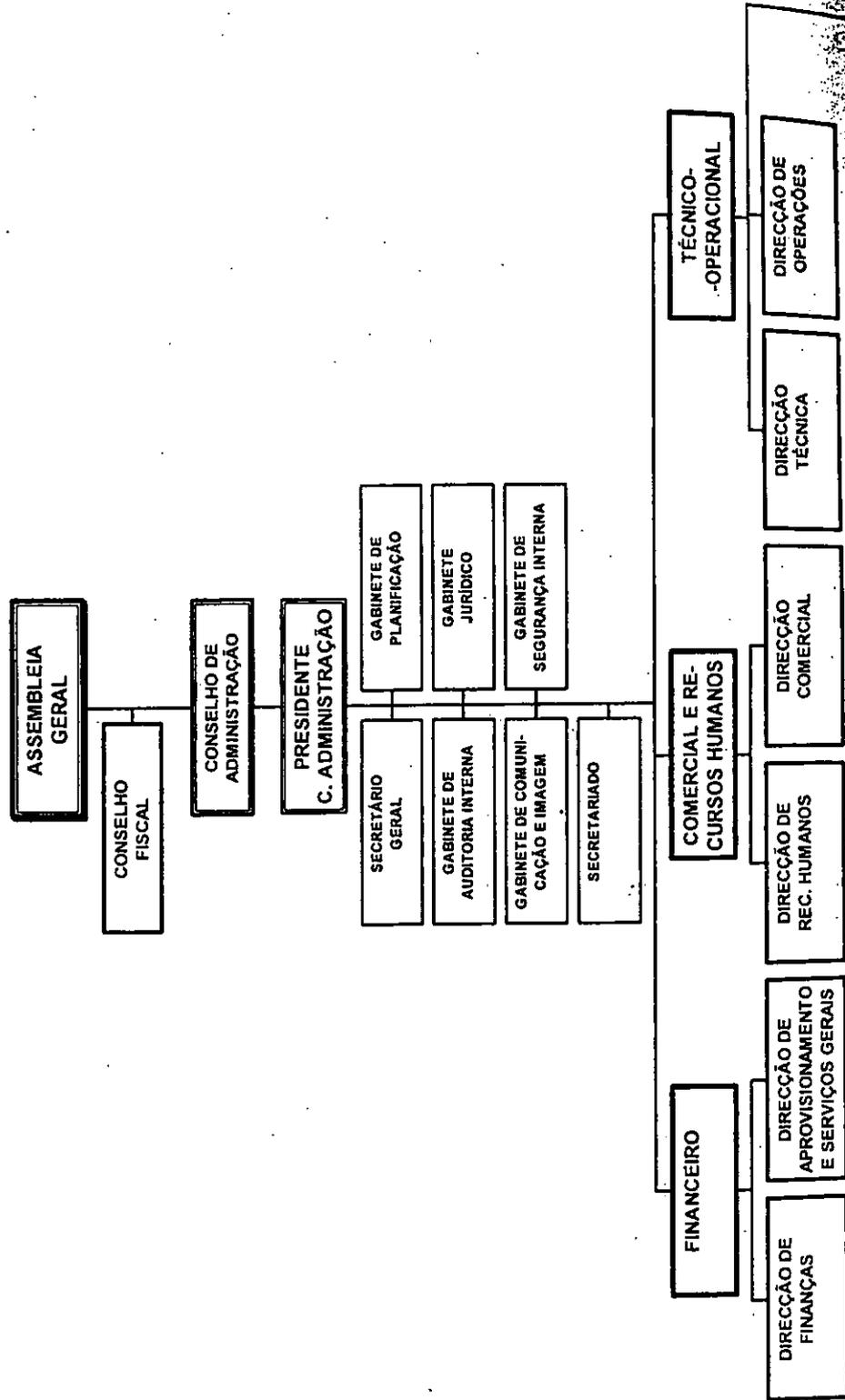
11. Se tivesse que enumerar alguns factores que lhe desagradam aqui na empresa quais destacaria?

- Falta de comunicação
- falta de participação dos trabalhadores na tomada de decisão
- O salário
- O processo de redução de efectivos.

Comentário _____

Anexo 2

ORGANIGRAMA GERAL DA LAM - SARL



DEPARTAMENTO DE SISTEMAS E TELECOMUNICAÇÕES

Anexo 3

EMPRESA PORTOS E CAMINHOS DE FERRO DE MOÇAMBIQUE, E.P.

A NOSSA IDENTIDADE



A Reforma Institucional dos Portos e Caminhos de Ferro de Moçambique, EP - CFM

Macro objectivos do novo CFM:

- Promover e desenvolver as infra-estruturas ferro-portuárias e serviços;
- Promover o desenvolvimento das actividades de transporte e logística;
- Operar o sistema ferro-portuário em associação com o sector privado;
- Maximizar a racionalização dos seus activos

O papel do novo CFM:

- ✓ ✓ Investidor, promotor e fomentador do desenvolvimento estratégico das infra-estruturas ferro-portuárias
- ✓ Operador de alguns terminais que não serão concessionados
- ✓ CFM passa a diversificar a sua intervenção empresarial

A Reestruturação dos Portos e Caminhos de Ferro (RPRP), compreende:

- ☑ Reestruturação Empresarial
- ☑ Racionalização da Força de Trabalho
- ☑ Concessão de Portos e Caminhos de Ferro
- ☑ Diversificação das suas Actividades e Negócios

O RPRP envolve um fundo de 133 milhões de USD

- ☐ Governo de Moçambique: 20 milhões de USD
- ☐ CFM : 13 milhões de USD
- ☐ Banco Mundial: 100 milhões de USD

Objectivos do PRFT

- Cumprir com o Contrato Programa
- Reduzir a massa laboral Excedentária
- Promover Pleno Emprego



O cenário mais optimista sobre a força de trabalho

No início da racionalização, os melhores cenários apontavam 6 mil trabalhadores necessários, o que significava que existiam cerca de 12 mil excedentários nos CFM.



Incentivos (1)

Trabalhadores Admitidos até 31.12.98
Tem Direito de Optar pela:

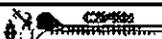
1. MODALIDADE "A"

- > Receber de uma só vez o seu valor da pensão projectada até aos 72 anos
- > + um bonus de 27.5% do valor da pensão presente, projectada até aos 60/55, sendo Homem ou Mulher
- > + 6 meses de salário (aperto de mão)

2. MODALIDADE "B"

- > Receber no momento da sua desvinculação, um bonus de 27.5% do valor da pensão presente, projectada até aos 60/55, sendo Homem ou Mulher
- > + 6 meses de salário (aperto de mão)
- > Recabar uma pensão de Reforma mensal pago pelo MPF

OU



Incentivos (2)

Trabalhadores Admitidos a partir de 01.01.89

- > Tem direito a uma indemnização correspondente a 6 meses de salário por cada dois anos de serviço
- > + bonus de 6 meses de salário (aperto de mão)



Organização Interna

- > Criação da UTFT
- > Criação dos GOPRAIs
- > Criação do PAS
- > Criação da CAAPRFT
- > Elaboração de regulamentos e manuais de Procedimentos
- > Contratação de técnicos Especializados
- > Concepção dos softwares de emissão de Certidões de Efectividade e de Cálculo das Indemnizações
- > Formação dos quadros intercontinentais a nível nacional
- > Encontros de coordenação com MPF, Tribunal Administrativo e Instituições Financeiras



Informação sobre a Força de Trabalho desde 1998 até Fevereiro de 2003

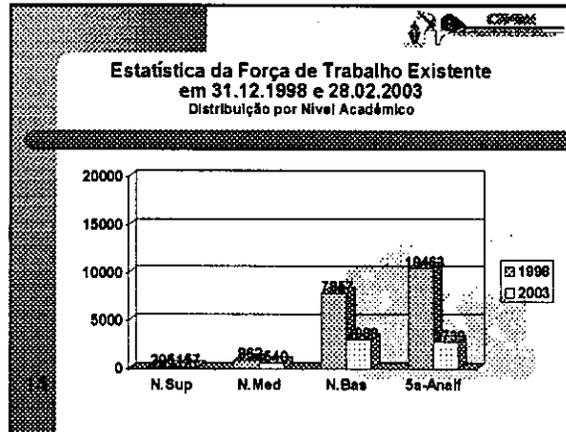
Data	Trabalhadores Existentes	Trabalhadores Desvinculados
31.12.1998	19,387	00
31.12.1999	17,970	1,417
31.12.2000	15,835	2,135
31.12.2001	12,480	3,355
31.12.2002	6,544	5,936
28.02.2003	6,425	119



Estatística da Força de Trabalho Existente em 31.12.1998 e 28.02.2003

Distribuição por Nível Académico

Nível	1998				2003				Total		
	98	03	98	03	98	03	98	03			
Maestrado	1	4	3	1	-	1	-	2	-	4	3
Licenciados	47	47	38	17	21	14	21	19	-	128	98
Bacharelis	25	23	38	15	8	9	4	8	-	73	53
Médio TP	75	47	127	73	141	92	31	58	4	264	229
12ª Classe	70	54	86	39	80	39	37	37	11	373	152
11ª Classe	18	7	98	53	63	39	41	37	9	231	134
10ª Classe	17	22	148	155	80	19	63	62	2	380	239
IP CL Geral	86	31	704	333	483	34	231	191	42	1632	803
IP CL Cem	1	2	26	25	32	49	98	10	4	124	58
IP CL Ind	1	13	35	10	38	43	108	2	3	180	94
IP Classe	26	4	437	190	491	46	248	59	17	1230	928



CSF-9903

Estadística da Força de Trabalho Existente em 31.12.1998

Distribuição por Nível Etário

Idade	Sede	CFM-S	CFM-C	CFM-N	CFM-Z	Total
18-20		12	8	8		30
21-25	10	474	83	111	2	690
26-30	78	818	680	328	39	1845
31-35	124	1129	1181	308	83	2832
36-40	104	1638	1417	401	138	3697
41-45	68	898	1108	348	87	2612
46-50	67	868	1387	304	114	2922
51-55	63	1091	1048	284	77	2600
56-59	27	1002	688	288	66	2029
>=60	1	48	118	2		167
Total	341	7877	7878	2829	614	10287

CSF-9903

Estadística da Força de Trabalho Existente em 28.02.2003

Distribuição por Nível Etário

Idade	Sede	CFM-S	CFM-C	CFM-N	CFM-Z	Total
18-20				4		4
21-25	10	51	60	3		124
26-30	32	267	174	57	8	538
31-35	92	502	344	171	22	1131
36-40	84	803	424	308	31	1448
41-45	62	867	425	348	39	1424
46-50	47	324	227	241	11	850
51-55	25	200	84	228	13	610
56-59	5	118	27	92	6	249
>=60	1	35	1	10	1	48
Total	354	2827	1788	1082	122	4928

CSF-9905

Posição das Indemnizações e Pensões do Pessoal Excedentário - Pagos até 28.02.2003

Pessoal Excedentário			Pensões			Indemnizações			Total
R.A.	IND.	Total	R.A.	IND.	Total	R.A.	IND.	Total	
176	87	263	132	79	211	32.340	375.684	4.423.833.720	50.764.009.418
2122	1147	3270	1942	989	2931	284.455	239.224	90.151.004.224	319.847.180.949
2513	2271	4784	1867	2116	3983	243.768	856.461	41.328.324.880	291.693.581.301
368	83	1051	878	64	942	97.842	368.872	2.181.322.448	190.443.690.113
321	124	445	313	121	434	55.848	328.374	14.280.000.120	28.031.828.024
6781	3212	9993	4132	2481	6613	392.095	169.319	92.070.997.488	114.619.906.571

CSF-9905

Projecto Reinserção Profissional (PRS)

Objectivos:

- > Mitigar o efeito social e psicológico
- > Criar oportunidade de acesso a um novo emprego
- > Promover auto-emprego

Estratégia do PRS

- Aconselhamento
- Formação
- Crédito



11

Novos Postos de Trabalho Criados no âmbito do PRS – Até 28.02.03

LUGAR	UNIDADES PROJEÇADAS	UNIDADES CRIADAS ATÉ À DATA	
		PROJEÇÃO	ACTUAL
MAFINGO			
CANTAS	1	1	100
PERAMBANE			
CANTAS	1	1	100
CANTAS DE 2º	1	1	100
ANALISTA	1	1	100
PROJEÇÃO	1	1	100
MOPALA			
PROJEÇÃO	1	1	100
MOZAMBIQUE			
CANTAS	1	1	100
CANTAS DE 2º	1	1	100
ANALISTA	1	1	100
PROJEÇÃO	1	1	100
ZAMBOMBA			
CANTAS	1	1	100
CANTAS DE 2º	1	1	100
ANALISTA	1	1	100
PROJEÇÃO	1	1	100
ZANZIBAR			
CANTAS	1	1	100
CANTAS DE 2º	1	1	100
ANALISTA	1	1	100
PROJEÇÃO	1	1	100

12

CREDITOS CONCEDIDOS

DIRECÇÃO EXECUTIVA	PERIODO (MARÇO 03)	PERIODO ANTERIOR	TOTAL (ACUMULADO)
CFM - SUL	5	2	7
CFM - CENTRO	7	5	12
CFM - ZAMBEZIA	0	0	0
CFM - NORTE	3	4	7

13

Resultados Projectados pelo Consórcio GAPI/KPMG/TRANSCOM

Espera-se que até ao final do PRS os seguintes resultados sejam alcançados:

- Cerca de 4.500 trabalhadores desvinculados tenham frequentado os diversos cursos de formação
- Cerca de 4.572 estejam a desenvolver negócios, auto-emprego ou no novo emprego
- Cerca de 3.230 terão beneficiado de acompanhamento no posto de trabalho

14

Perfil dos trabalhadores desvinculados do CFM

- 49% têm mais de 51 anos de idade
- 91% tem apenas o ensino primário do segundo grau
- 68% tem o ensino primário do primeiro grau
- 6% são analfabetos.

15

Estrutura actual do CFM

- Dois órgãos de Gestão – O Conselho de Administração e o Conselho Fiscal
- Direcções Executivas
- Direcções Por Função
- Representações Comerciais no Exterior

16



As novas funções do CFM-E.P

- Promover profundas alterações nos seus métodos de gestão;
- Transformação das mentalidades de quem detém responsabilidades ao nível dos centros de competências.

25