

65-012-3(679)

SAR  
e-2

194



Américo António Sarmiento

**Mudança organizacional como resposta aos desafios de uma economia em processo de globalização: O caso dos CFM (1995 – 2004)**

**Universidade Eduardo Mondlane  
Faculdade de Economia  
Departamento de Gestão**

Maputo, 2004

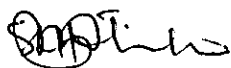
U. E. M. - ECONOMIA
R. E. 29260
DATA 21/01/05
ACQU. oferta
GSTA

AMÉRICO ANTÓNIO SARMENTO

MUDANÇA ORGANIZACIONAL COMO RESPOSTA AOS DESAFIOS DE UMA ECONOMIA EM PROCESSO DE GLOBALIZAÇÃO: O CASO DOS CFM (1995- 2004)

Dissertação apresentada em cumprimento parcial dos requisitos exigidos para obtenção do grau de Licenciatura em Gestão na Faculdade de Economia da Universidade Eduardo Mondlane.

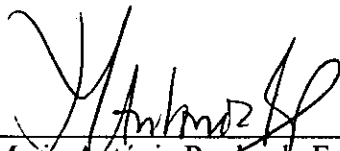
Este trabalho foi aprovado com 15 valores no dia 3 de Setembro de 2004, por nós membros do júri examinador na Universidade Eduardo Mondlane.



dr. Silvestre Martinho Chiuone – Orientador



Dr. Alves Cumbe – Oponente



Prof. Dra. Maria Antonia Rocha da F. Lopes – Presidente

Maputo  
Faculdade de Economia - UEM  
2004

Américo António Sarmento

## Índice

	Pag.
Dedicatória	ii
Agradecimentos	iii
Epígrafe	iv
Declaração	v
Lista de abreviaturas	vi
Resumo	vii
1 – Introdução	1
1.1 – Problemática	2
1.2 – Justificativa da escolha e desenvolvimento do tema	4
1.3 – Delimitação espaço – temporal	5
1.4 – Objectivos da pesquisa	6
1.4.1 – Gerais	6
1.4.2 – Específicos	6
1.5 – Hipóteses	6
1.5.1 – Definição de conceitos e variáveis	7
2 – Contexto do surgimento das mudanças	9
2.1 – Objectivos estratégicos da empresa	11
3 – Fundamentação teórica	12
3.1 – Mudança organizacional	12
3.1.1 – Dimensões de mudança organizacional	13
3.1.2 – Processo de mudanças	15
3.1.3 – Respostas à mudança	16
3.2 – Abordagens da mudança organizacional	19
3.3 – O papel do fluxo de informação nas organizações	21
3.4 – Da abordagem clássica de definição da estrutura organizacional à neoclássica	22
3.5 – Da especialização de cargo à multifuncionalidade	25
3.6 – A cultura organizacional e a administração de recursos humanos	28
3.7 – Da relação de envolvimento à relação de comprometimento dos empregados	31
3.8 – Terceirização como estratégia de horizontalização organizacional	32
4 – Metodologia de pesquisa	33
5 – Descrição dos resultados	35
6 – Análise e discussão dos resultados	54

7 – Conclusões, Considerações e Recomendações	57
7.1 – Conclusões	57
7.2 – Considerações	60
7.3 – Recomendações	61
8 – Bibliografia	63
9 - Anexos	

#### DEDICATÓRIA

Ao meu eterno querido pai que na hora de despedida disse estude meu filho, pois é bom...;

*À minha mãe e aos meus irmãos que souberam acompanhar-me calorosamente nesta dura e boa missão que o meu pai deixou.*

### AGRADECIMENTOS

À todos aqueles que directa ou indirectamente souberam dar o seu apoio para que este trabalho se tornasse uma realidade;

Um particular agradecimento ao dr. Silvestre Martinho Chiuone que dedicou o seu pouco tempo colocando-me por cima do carril que hoje termina com a produção deste trabalho.

*Hoje em dia só uma pequena empresa suficientemente motivada e que possua... mão de obra altamente qualificada e uma boa mobilidade vertical em vez de uma hierarquia opressora é que poderá sobreviver num mundo cuja característica é a instabilidade.*

Andrea Saga

#### DECLARAÇÃO

Declaro por minha honra que este trabalho de fim de curso de Licenciatura em Gestão nunca foi apresentado, na sua essência, para obtenção de qualquer grau académico e que o mesmo constitui resultado da minha investigação pessoal, estando indicadas no texto e bibliografia as fontes consultadas.



### LISTA DE ABREVIATURAS E SÍGLAS

CFM, E.P	Caminhos de Ferro de Moçambique, Empresa Pública
CP	Contrato Programa
EDM	Electricidade de Moçambique
MIPS	Mozambique International Ports Service
MPDC	Maputo Port Development Company
NRZ	National Railway of Zimbabwe
SARL	Sociedade Anónima de Responsabilidade Limitada
TDM	Telecomunicações de Moçambique
TI <sup>s</sup>	Tecnologias de Informação
UTEGRE	Unidade Técnica de Gestão de Redes e Equipamentos

## RESUMO

Ao se proceder a presente pesquisa tinha-se como propósito procurar perceber em que medida a mudança organizacional em curso nos Caminhos de Ferro de Moçambique, Empresa Pública, desde 1995, caracterizada por transformações em aspectos tais como: o tamanho da estrutura, as tecnologias, a qualidade da mão de obra, as tarefas e a cultura, contribui para a sustentabilidade ou alcance de melhores níveis de desempenho.

Como respostas prévias foram elaboradas três hipóteses. Na primeira considerou-se que a introdução de novas tecnologias e a adopção da estratégia de terceirização contribui para: a melhoria da qualidade de produtos e serviços prestados; melhoria da produtividade na empresa e consequentemente dos resultados desta. Na segunda assumiu-se que a estruturação dos cargos traduzida pelo enriquecimento dos mesmos, aumenta a motivação e a satisfação e por conseguinte a produtividade dos empregados. Por fim na terceira considerou-se que a adopção de uma abordagem aberta e participativa na introdução e implementação da nova cultura organizacional gera um elevado nível de comprometimento dos empregados.

Posto isso, foi efectuado um estudo de caso cuja análise dos resultados obedeceu aos métodos quantitativo e qualitativo. Da análise e discussão dos resultados foi possível perceber que existe nos CFM uma política de desenvolvimento de infra estruturas, a adopção de uma estratégia de terceirização de alguns serviços, a adopção de novos princípios e valores culturais. Como resultado desta nova forma da empresa se comportar no meio ambiente foi possível perceber que para além dos CFM estarem a caminhar para uma sustentabilidade e alcance de melhores resultados, os seus trabalhadores estão de certa maneira ganhando motivação e satisfação no desempenho das suas funções.

Infelizmente, também, há que referir que foi constatado que existe na empresa uma discriminação na atribuição de subsídios, que não existe um sistema de avaliação de desempenho dos empregados, que não existe nos CFM o treinamento dos gestores intermédios e seniores em matéria de gestão e liderança.

## **1 - Introdução**

O contexto económico actual de globalização<sup>1</sup>, caracterizado por transformações derivadas de vários factores tais como: os novos conhecimentos (*know how*) em matéria de gestão e outras áreas afim; um acelerado desenvolvimento tecnológico exigindo uma íntima interacção entre tarefas e pessoas capazes; a velocidade de informação e novas ideias a disseminarem-se pelo mundo; a necessidade das corporações se adaptarem para satisfazer as novas preferências e exigências dos consumidores, as ameaças dos concorrentes, entre outros tem obrigado as empresas a se tornarem cada vez mais flexíveis e permanentemente preparadas, como único meio de sobrevivência, e de fazer face às transformações supracitadas.

Com efeito, o fenómeno de globalização têm afectado as organizações, obrigando-as a repensar e a actuar sobre vários aspectos organizacionais, tais como: a missão, a estratégia de negócio, os objectivos, a qualidade da mão-de-obra necessária para a prossecução das suas actividades, as políticas de administração de recursos humanos, a qualidade dos bens e serviços produzidos, o tamanho das estruturas de modo a torna-las flexíveis, as tecnologias e procedimentos, a cultura organizacional, bem como novas abordagens ou modalidades de intervenção como a terceirização ou concessão de alguns serviços que se mostram pouco prioritários em termos estratégicos.

Estas proposições são consubstanciadas por W. Bennis (1972) citado por Chiavenato (1987:202) ao afirmar que “um novo conceito de valores organizacionais, baseado em ideias humanístico democráticos, substitui nesta era de mudança de comportamento administrativo, o sistema de valores despersonalizado e mecanístico da burocracia ”

---

<sup>1</sup> É um conceito com varias definições. Neste caso significa a interligação acelerada dos diversos mercados nacionais cuja estratégia visa unificar a gama de produtos ou serviços prestados a nível mundial e fazer de cada filial uma unidade especializada no fabrico de um componente particular do produto acabado.

O presente trabalho encontra-se estruturado em capítulos. No primeiro, para além da introdução consta a problemática, os objectivos gerais e específicos, a razão da escolha e desenvolvimento do tema, a delimitação espaço temporal, a definição de alguns conceitos, bem como as hipóteses teóricas de pesquisa. O segundo capítulo é dedicado à apresentação do contexto do surgimento das mudanças nos CFM, partindo da sua transformação para Empresa Pública até à actualidade. O terceiro capítulo é destinado a apresentação da fundamentação teórica dos aspectos inerentes a mudança organizacional. No quarto apresenta-se a metodologia usada para a concepção e desenvolvimento deste trabalho. No quinto capítulo descrevem-se os resultados da pesquisa feita na empresa. No sexto é apresentada a análise e discussão dos resultados alcançados. Seguidamente, no sétimo capítulo são apresentadas as conclusões, as considerações e recomendações sobre o estudo. No oitavo consta a revisão bibliográfica, e, o nono reservado aos anexos.

### **1.1 - Problemática**

Nos últimos anos as empresas do mundo e de Moçambique em particular, como é o caso dos Caminhos de Ferro de Moçambique (CFM) que eram caracterizadas por possuírem os seguintes aspectos: (i) – Regras burocráticas preestabelecendo o comportamento organizacional; (ii) – Gestão empresarial centralizada; (iii) – Estruturas extremamente verticalizadas e repletas de pessoal redundante; (iv) – Mão de obra controlada mais do que estimulada; (v) – Baixos níveis de desempenho, reagindo às pressões do meio envolvente em que se encontram inseridas e em algumas às imposições do Banco Mundial, iniciaram uma série de mudanças no seio das suas organizações.

As referidas transformações que muitas vezes se operam ao nível das dimensões: pessoas; tecnologias; tarefas; estruturas; comportamentos e estilos de liderança, visam por um lado, adequar as empresas as novas exigências do mercado, por outro, garantir o alcance dos melhores níveis de desempenho.

Sucedem, porém, que algumas empresas que já experimentaram tais transformações tem passado por situações problemáticas traduzidas pela existência de pessoas dentro da organização que não acolhem de forma entusiástica as mudanças em curso ora por acharem que a actual dinâmica da organização exclui a necessidade de alterações, ou porque temem despedimentos, como resultado da exigência de novas habilidades ou capacidades, etc.. Quer derive do primeiro, quer derive do segundo factor, o facto é que esse tipo de reacções perante mudanças tem comprometido o ritmo e sucesso do processo de mudanças levadas a cabo em algumas organizações, o que, por consequência, se traduz em baixos níveis de desempenho seja humano assim como da própria empresa.

Um outro aspecto problemático no seio das empresas onde estejam sendo levados a cabo os processos de mudanças está aliado ao facto de os líderes não estarem preparados para a adopção e implementação de uma cultura que permite a difusão da abordagem aberta e participativa que valoriza a busca de opiniões e sugestões a todos os afectados directa ou indirectamente. Esta problemática tem gerado um clima organizacional desfavorável pois não permite que haja no seio dos empregados um comprometimento e espírito de equipe, condições essenciais para o sucesso de qualquer organização.

Outro aspecto problemático que se tem verificado nas empresas em mudanças, como é o caso dos CFM, é o facto dos responsáveis pelas transformações colocarem os trabalhadores como agentes passivos do processo. Este facto cria, por exemplo nos trabalhadores dos CFM, um clima de apatia, uma elevada taxa de absentismo e rotatividade do pessoal.

Com efeito, não obstante a modernização dos sistemas de trabalho geralmente caracterizada pela introdução de novas tecnologias, os gestores das empresas pecam por não envolverem a componente capacitação ou treinamento do seu pessoal para poder operar com as novas tecnologias. A falta de observância deste detalhe acaba

comprometendo o desempenho humano, pois, o empregado pode ter vontade para fazer algo e faltar-lhe a aptidão.

É em face destes factos que se coloca a seguinte questão de partida: “*Em que medida a mudança organizacional em curso nos Caminhos de Ferro de Moçambique, (C.F.M) E.P, desde 1995, caracterizada por transformações em aspectos tais como: o tamanho da estrutura, as tecnologias, a qualidade da mão de obra, as tarefas, políticas de gestão e a cultura, contribui para a sustentabilidade ou alcance de melhores níveis de desempenho da empresa?*”

## **1.2 – Justificativa da escolha e desenvolvimento do tema**

Em Moçambique o processo de reestruturação ou mudança empresarial, seja por consequência de adopção de novas políticas, novas tecnologias, fusões, ou incorporações, nos últimos anos vem sendo uma realidade. Todavia, a abordagem deste fenómeno pelos diferentes autores tem sido, geralmente na perspectiva de medir o seu impacto na vida social, relacionando os processos de reestruturação das empresas e o aumento do desemprego e do sofrimento das famílias, o que significa que são poucos ou ainda não existem estudos que permitem perceber se a adopção dos novos modelos de gestão ou de desenvolvimento de trabalho por empresas como as Telecomunicações de Moçambique (TDM), a Electricidade de Moçambique (EDM), o Banco Austral, entre outras que já experimentaram esse fenómeno, é vantajosa, rentável ou não, comparativamente aos modelos tradicionais anteriormente implementados.

A nível teórico as novas ideias se comungam no que se refere às vantagens das estruturas horizontais e gestão participativa sobre as verticais - tradicionais e monocráticos<sup>2</sup>. Daí que parece ser pertinente, seja pelos gestores empresariais, pelos estudantes, fazer-se uma

reflexão e avaliação na prática sobre a viabilidade desta nova alternativa de gestão empresarial que se propõe.

### **1.3 - Delimitação espaço – temporal**

Os CFM são uma empresa com uma estrutura organizacional desconcentrada geograficamente ao nível do país, ou seja, possui uma Direcção Executiva Norte com sede na província de Nampula, uma Direcção Executiva Zambézia com sede na cidade de Quelimane, uma Direcção Executiva Centro com sede na cidade da Beira, uma Direcção Executiva Sul e um Conselho de administração e suas Direcções por Função, estes últimos órgãos com sede em Maputo.

As transformações em curso nesta empresa começaram a se operar, efectivamente, a partir de 1995 com a transformação da organização de Empresa Estatal em Empresa Pública (Xitimela nº 1, 1996). Pelo que, a pesquisa circunscreveu-se ao nível dos órgãos sediados na cidade de Maputo no período compreendido entre 1995, ano do início efectivo da implementação das mudanças ao abrigo do Decreto 40/94 de 19 de Outubro e 2004, data limite da realização deste trabalho, portanto o estudo abrangerá nove anos.

Dentro dos órgãos sobre os quais incidiu a pesquisa, o estudo abrangeu todos os níveis: cimeiro, intermédio e operacional, com a excepção de alguns sectores integrantes do último nível, nomeadamente: as estações ferroviárias por se encontrarem ao longo das linhas ferroviárias e fora da cidade de Maputo.

---

<sup>2</sup> Governo de uma única pessoa

## **1.4 – Objectivos da pesquisa**

### **1.4.1 - Gerais**

O desenvolvimento do presente trabalho tem por objectivo principal fazer uma reflexão sobre a influência dos aspectos ligados à reestruturação ou à mudança organizacional em curso nos CFM, nomeadamente a nova divisão ou redistribuição do trabalho, a actual política de gestão de recursos humanos, a nova gestão estratégica de negócios e a nova cultura, sobre os níveis de desempenho dos trabalhadores e resultados da empresa.

### **1.4.2 - Específicos**

A pesquisa visa: (i) – Avaliar a influência da actual política de administração de recursos humanos dos CFM sobre os níveis de desempenho tanto humano assim como da própria empresa; (ii) – Avaliar o impacto do uso da tecnologia e da terceirização, sobre os níveis de produtividade na empresa e desempenho do trabalhador; (iii) – Compreender e interpretar o papel da implementação dos princípios e valores defendidos pela empresa sobre o comprometimento dos empregados; (iv) – Avaliar o grau de cumprimento dos objectivos preconizados pelo Contrato Programa e pelo Plano Estratégico da Empresa.

## **1.5 – Hipóteses (ver o modelo de análise em anexo A)**

*H<sub>1</sub>: - A introdução de novas tecnologias na empresa associada a adopção da estratégia de terceirização, para além de proporcionar produtos ou serviços de qualidade desejável, melhora a produtividade da empresa e o desempenho do trabalhador e conseqüentemente os resultados da organização;*

*H<sub>2</sub> - A nova estruturação dos cargos, traduzida pelo enriquecimento dos mesmos adoptada nos CFM, para além de proporcionar o alcance de melhores resultados*



*da empresa, aumenta a motivação e a satisfação e por conseguinte o nível de produtividade dos empregados;*

*H<sub>3</sub> – A adopção de uma abordagem aberta e participativa, por parte da empresa, na introdução e implementação da nova cultura organizacional contribui para gerar um elevado nível de comprometimento dos empregados.*

### **1.5.1 - Definição de conceitos e variáveis**

O **desempenho humano** deve ser entendido no presente trabalho como sendo “o comportamento, as estratégias adoptados pelo individuo no sentido de efectivar o alcance dos objectivos formulados” (Chiavenato, 1998:325) e, como sendo uma função de duas variáveis: a capacidade de executar alguma tarefa (aptidões) e de possuir vontade para o efeito (motivação) (Leboyer [1984] apud Bergamini (1990:38).

Deve entender-se por **produtividade** o quociente entre a produção total e o conjunto dos factores produtivos (capital, trabalho e/ou outros recursos) nela utilizados ou seja deve ser entendido como sendo um indicador de eficácia produtiva que pode aumentar em resultado da melhoria da qualidade da mão-de-obra ou da tecnologia em uso. De acrescentar que esta pode ser *aparente do capital* – quando representa a eficácia do factor capital ou *aparente do trabalho* – quando representa a eficácia do factor trabalho.

Segundo Chiavenato (1998:268), **cargo** “constitui uma unidade da organização e consiste em um conjunto de deveres e responsabilidades que o tornam separado e distinto dos demais cargos. A posição do cargo no organograma define seu nível hierárquico, a subordinação, os subordinados e o departamento ou divisão onde está situado”.

O **enriquecimento de cargo** consiste, segundo Chiavenato (ibidem p. 284), em “aumentar deliberada e gradativamente os objectivos, as responsabilidades e os desafios das tarefas do cargo”. Chiavenato acrescenta que o “enriquecimento de cargo pode ser

horizontal (com a adição de novas responsabilidades do mesmo nível) ou vertical (com a adição de novas responsabilidades de nível gradativamente mais elevado)”.

A **terceirização**, neste trabalho deve ser entendida como sendo “acto de passar a execução de uma ou mais tarefas ou serviço a um profissional ou empresa, sem vínculo de emprego com a contratante, estabelecendo-se condições contratuais de custo, prazo e resultados esperados”. (Marras [2000] apud Collato, 2002:645).

**Motivação** é um conceito cuja definição não encontra muito consenso dentro da literatura, o que significa que existem autores que consideram a motivação como sendo algo intrínseco e outros como sendo extrínseco a pessoa. Pelo que para efeitos deste trabalho entende-se por motivação como sendo algo intrínseco, nos seguintes termos: “é um processo que implica a vontade de efectuar uma actividade ou de chegar a um objectivo, no qual se apresenta um triplo aspecto: fazer um esforço, manter esse esforço até que o objectivo seja atingido, consagrando para isso a devida energia ” (Bergamini 1990:126).

Para fins deste trabalho, o termo **satisfação** deve ser entendido como sendo “a maneira favorável ou desfavorável com que os empregados consideram seu trabalho” (Werther & Davis, 1983:308).

A **abordagem aberta e participativa**, neste trabalho, deve ser entendida como sendo a oportunidade de se adoptar uma orientação que leve em conta as pessoas interagindo em grupo no qual cada participante é capaz de sentir ou perceber a importância da sua contribuição para o desenvolvimento dos demais colaboradores e para o alcance dos objectivos comuns (Bergamini, *ibidem* p. 58).

O **comprometimento** deve ser entendido como sendo a aderência ou a identificação motivacional do individuo com o estímulo recebido do ambiente para realizar algo,

havendo para esse fim a predisposição psicológica de fazer bem feito, com qualidade e dentro dos padrões do produto ou serviço final (Cerqueira, 2002:438).

A **cultura organizacional** deve ser entendida como sendo o “conjunto de hábitos e crenças estabelecidos através de normas, valores, atitudes e expectativas compartilhados por todos os membros da organização” (Chiavenato, 1999:172)

## **2 – Contexto do surgimento das mudanças**

Os CFM são uma empresa centenária que por razões de mudanças ambientais, como por exemplo, os factores políticos traduzidos pelo advento da paz e os factores económicos traduzidos pela passagem do país, de uma economia centralmente planificada para uma economia de mercado, facto que implicou o aparecimento de novas empresas ou projectos, no âmbito de revitalização dos corredores de desenvolvimento em Moçambique, viram-se na necessidade de terem que se reestruturar por forma a se adequar na nova realidade económica do país.

Um outro aspecto não menos crítico que impulsionou os CFM a optar pela mudança foi o facto referido por Nhabinde (2001:116) de que “os estatutos e o modelo de gestão das empresas estatais, incluindo os CFM, demonstravam ser ineficazes de tornar o sistema eficiente e lucrativo mesmo em contexto de paz”.

Ao abrigo do decreto 40/94 de 19 de Outubro e com efeitos a partir de 1 de Janeiro de 1995, os CFM iniciaram a sua mudança organizacional, passando de uma Empresa Estatal para uma Empresa Pública com autonomia administrativa, financeira e patrimonial.

Segundo Paribas & Partners (1997) citados por Nhabinde (ibidem), a transformação dos CFM em Empresa Pública assentava na necessidade de maximização do uso de recursos

e de infra-estruturas disponíveis com vista à captação do maior volume possível do tráfego e de receitas, minimização dos custos operacionais e aumento da qualidade de serviços para assegurar a competitividade da oferta.

Até o primeiro semestre de 1998, os CFM para além de terem sob sua gestão directa todo o sistema ferro portuário do país, detinha em termos da força de trabalho um efectivo de mais de dezoito mil trabalhadores que se considerava, embora de forma empírica, ser ociosa que activa, facto que foi reconhecido pelo actual Presidente do Conselho de Administração (PCA) em seu discurso directo na revista *Xitimela* número 5/6 de 1998, nestes termos: “...*nós não podemos esconder que estamos sobredimensionados, que nós temos pessoal e quadros redundantes...*”

Dentro das transformações continuadas através de um Contrato Programa (C.P.), assinado entre o Governo e esta empresa, os CFM tem como objectivos preconizados por este instrumento:

(i) – Transformar-se numa pequena organização flexível (*holding*<sup>3</sup>) com uma capacidade administrativa e de gestão para fazer face às exigências do mercado, o que segundo M. Dimande, ex-PCA da empresa materializaria-se-ia, dentre outras formas, através da concessão e/ou tercerização de alguns serviços, como se pode constatar no excerto abaixo:

“...uma das estratégias que nós encontramos é o envolvimento maior do sector privado na gestão de infra-estruturas e na gestão de serviços considerados terceiros, não prioritários, como é o caso de transporte e manuseamento de carga...”.(*Xitimela* nº 1, 1996)

---

<sup>3</sup> Propriedade de participações em acções ou valores mobiliários

- (ii) – Proceder a racionalização dos activos da empresa;
- (iii) – Proceder a abertura da empresa ao sector privado designadamente através da gestão dos terminais ferro portuários;
- (iv) – Fazer o abate dos seus activos destruídos ou obsoletos e de dividas incobráveis de harmonia com a legislação em vigor<sup>4</sup>.

No âmbito das transformações em curso, os CFM redefiniram a sua missão passando a ser: “Pleno emprego; gestão privada; fomento do sector ferro – portuário e diversificação de actividades”(Xitimela nº 13/14, 2003)

## **2.1 – Objectivos estratégicos da empresa<sup>5</sup>**

Em termos de objectivos estratégicos patentes no quadro das reformas em curso nos CFM, esta empresa pretende:

- (i) - Reconstruir o sistema de transporte ferro portuário para que seja moderno, competitivo, eficiente, orientado para o mercado, económica e financeiramente viável;
- (ii) - Criar uma estrutura orgânica leve, funcional, interactiva e pró-activa, capaz de responder aos desafios do futuro;
- (iii) - Implementar uma filosofia que permita que cada um dos gestores, ao nível do seu gabinete ou direcção, conheça ao detalhe quantos quadros e colaboradores tem, o que fazem e como fazem, o seu perfil, a sua adequabilidade às funções que lhe são incumbidas;
- (iv) - Ser investidor, promotor e fomentador do desenvolvimento estratégico das infra estruturas ferro portuárias e serviços.

---

<sup>4</sup> Extraídos do Contrato Programa assinado entre o Governo e os CFM.

<sup>5</sup> Extraídos da acta do Conselho de Directores realizado em Namaacha de 24 à 26 de Março 2003

### **3 – Fundamentação teórica**

#### **3.1 - Mudança organizacional**

Enquanto que Motta (1998:105), define a mudança organizacional como sendo “qualquer alteração iniciada pela administração da empresa, na situação ou no ambiente do trabalho”, Chiavenato (1987:209), define a mudança organizacional como sendo um “conjunto de alterações estruturais e comportamentais dentro de uma organização”. Chiavenato (ibidem. p. 209) realça, ainda, que os dois tipos de alterações – estruturais e comportamentais - são interdependentes e interpenetrantes no sentido de que a alteração de um deles provoca inevitavelmente a mudança do outro.

A mudança organizacional, conforme refere Shirley (1976) citado por Chiavenato (1987:208) surge como resultado de forças que podem ser *exógenas* ou *endógenas* à organização. De acordo com este autor, enquanto que, as forças *exógenas* que criam a necessidade de mudança organizacional interna, provêm do ambiente, como as novas tecnologias, mudança em valores da sociedade e novas oportunidades ou limitações do ambiente (económico, político, legal e social), as *endógenas* provêm das tensões dentro da própria organização, tais como: tensões nas actividades, interacções, sentimentos ou resultados de desempenho no trabalho.

O contributo de Kirkbridge (1998:33), sobre esta matéria refere que a mudança é “igualmente uma função de factores organizacionais internos tais como: exigências dos empregados; políticas organizacionais e mudanças na administração”.

### 3.1.1 - Dimensões de mudança numa organização

De acordo com o famoso modelo de Leavitt, vulgarmente conhecido pelo nome de diamante de Leavitt, as variáveis que podem ser objecto de mudanças numa organização são as *tarefas*; *tecnologias*; *organização* e *peçoas*.

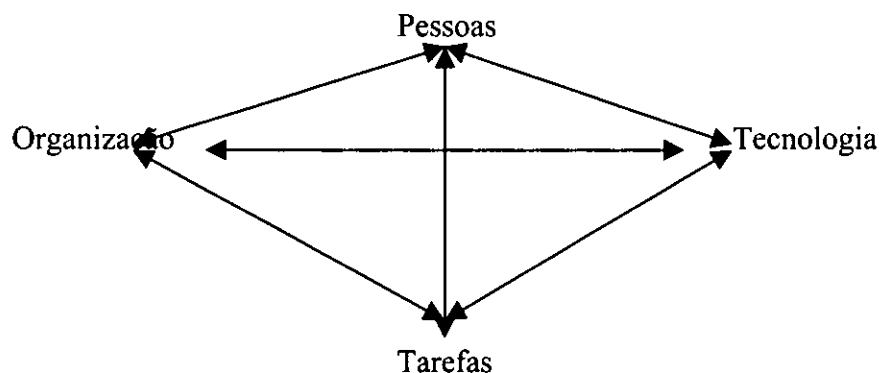


Figura 1: Diamante de Leavitt

Fonte: Stacey, Ralph (1998:39)

Para Megginson et. al, (1986:373) mudar *peçoas* inclui alteração de política e procedimentos de recrutamento e selecção, actividades de formação e desenvolvimento, sistemas de recompensa, habilidades de liderança e comunicações gerenciais, atitudes, crenças, papeis e outras características dos empregados bem como a substituição e redução do número dos trabalhadores.

Para o autor deste trabalho a alteração das atitudes e crenças nas pessoas envolve também a mudança de mentalidade dos empregados que encara (va) a organização como sendo algo “paterno” no entendimento de que: (i) - independentemente do seu nível de desempenho, negativo ou não, o posto de trabalho está garantido, (ii) – não preciso de criar nada novo no meu trabalho, o chefe vai dar orientações, etc.. Como refere Barros (2002:368), “a empresa já não tem a mesma tolerância com a falta de resultados. Pertencer ao grupo de amigos e ter uma relação de lealdade com o chefe e com a

organização não é mais suficiente...” é necessário demonstrar empenho e dedicação na empresa.

Enquanto que para Kirkbridge (op. cit. p.38), as intervenções na área de *tecnologia* envolvem a introdução de novos equipamentos, novos métodos de trabalho ou novos sistemas de informação, Megginson et. al. (op. cit. p.373) acrescentam que mudanças nesta área podem, também envolver pesquisas de direcção, técnicas, métodos e procedimentos, inclusive o *layout*.

Quanto a mudança da *organização*, Megginson et. al. (ibidem) consideram que significa modificar e rearranjar os relacionamentos internos de autoridade responsabilidade, os sistemas de comunicação, os fluxos de trabalho, o tamanho e a composição dos grupos, enquanto que para Chiavenato (op. cit. p. 220) a mudança nesta área envolve, também, a supervisão dos grupos e a colocação de indivíduos em tarefas específicas.

Para Kirkbridge (op. cit. p.38) “mudanças a nível de *tarefas* podem ir desde os objectivos e estratégias aos níveis superiores até à concepção individual de tarefas”.

Para além das quatro variáveis sugeridas no modelo de Leavitt, Judson (1969) citado por Chiavenato (1987:220) refere-se, também, as mudanças que podem ocorrer ao nível dos *produtos* como seja, mudanças nas especificações dos produtos, dos processos e dos padrões de qualidade e outras que podem ocorrer ao nível do *ambiente de trabalho* como seja, as condições de trabalho, sistemas de recompensa e punição, padrões de desempenho, directrizes e métodos de acção.

Kirkbridge (op. cit. p.38) chama atenção ao facto de que “cada área de potencial intervenção está intrinsecamente ligada as restantes o que quer dizer que mudanças de primeira ordem em qualquer área terão consequentemente mudanças de segunda e terceiras ordens nas outras”. Este autor enfatiza esta chamada através do seguinte exemplo: “a introdução de novos sistemas de informação pode alterar os procedimentos



técnicos, pode impor a necessidade de formação ou reconversão dos cargos e competências dos empregados, a mudança estrutural nas relações de subalternidade e responsabilidade de forma a enquadrar os novos papéis” (Kirkbridge, *ibidem*).

Como foi mencionado no conceito sobre mudança, Chiavenato (op. cit. p.219), referindo-se ao desenvolvimento organizacional agrupa as alterações em *estruturais* e *comportamentais*.

(i) - *Estruturais* – aquelas que envolvem alterações no organograma, nos métodos e processos, rotina e procedimentos de trabalho, o enriquecimento e ampliação de cargo.

(ii) - *Comportamentais* – Aquelas que envolvem alterações na cultura organizacional, no relacionamento interpessoal, intergrupar como seja a comunicação franca e aberta, o desenvolvimento do conceito de equipe, a utilização adequada das habilidades dos membros e desenvolvimento de um estilo de liderança eficaz (Chiavenato, *ibidem*, p. 221).

É de referir que a pesquisa de campo realizada no âmbito deste trabalho baseou-se na combinação das dimensões de mudança do modelo de Leavitt e as contribuições de Chiavenato (*ibidem*) sobre o desenvolvimento organizacional e as dimensões propostas por Judson (1969) citado pelo Chiavenato (*ibidem*).

### **3.1.2 - Processo de mudanças**

De acordo com o modelo de processo de mudanças de Kurt Lewin (1951) citado por Albanese (1988:621), a mudança comportamental dos membros para que seja efectiva deve envolver três condições ou fases entre si relacionadas: (i) – *Descongelamento*; (ii) – *Mudança*; (iii) – *Recongelamento*.

(i) - *Descongelamento* – é o estado em que o individuo reconhece a ineficácia dos seus actuais padrões de comportamento e está pronto para tentar aprender novo comportamento que o tornaria efectivo;

- (ii) - *Mudança* – ocorre quando o individuo experimenta novos comportamentos na esperança de que estes aumentem a sua efectividade e eficácia;
- (iii) - *Recongelamento* – ocorre quando o individuo vir que o novo padrão de comportamento que experimentou durante a “mudança”, agora, é parte de si e que se sente confortável desempenhando o novo comportamento.

Devido a constante dinâmica do ambiente em que as organizações encontram-se inseridas, o processo de mudanças organizacionais deixou de ser algo descontínuo passando a ser contínuo e omnipresente (Kirkbridge, op. cit. p. 20;30).

Esta percepção de Kirkbridge (ibidem) parece uma autêntica afronta ao modelo de Lewin que deixa transparecer que após a fase de recongelamento ocorre um interregno de mudanças até que haja uma situação de desconforto do individuo ou da organização que imponha nova mudança. Contudo, o autor deste trabalho acha que há que concordar de certa forma com o modelo de Lewin, pois, apesar dos momentos de estabilidade, (isto é, sem perturbações no ambiente empresarial) serem raras, existem. E o modelo de Lewin é, na modéstia opinião do autor, aplicável neste tipo de períodos de estabilidade.

### **3.1.3 - Respostas à mudança**

Pierce & Dunham (1990) citados por Dubrin (1998: 272) consideram os seguintes sete pontos primordiais de categorias de reacções à mudança organizacional:

- (i) – a maior parte dos empregados irá abandonar a organização;
  - (ii)– um outro grupo irá mostrar resistência activa (exemplo um gestor recusando-se de utilizar as tecnologias de informação (TI's);
  - (iii) – alguns empregados irão mostrar oposição ou manterão um ritmo arrastado;
  - (iv) – um outro grupo irá mostrar submissão e aceitar uma mudança indesejada;
  - (v) – bem no meio da sequência alguns empregados irão mostrar aceitação / modificação.
- Eles irão em frente com a mudança mas tentarão negociar os detalhes;

- (vi) – um outro grupo de empregados irá mostrar aceitação, mesmo que sua atitude pareça neutra;
- (vii) – o grupo mais positivo inclui aqueles que demonstram um apoio activo. Esses empregados procuram aumentar a chance de a mudança ser bem sucedida, encorajando os demais a aceita-la.

Por seu turno, Megginson et. al. (op. cit. p.374) avançam cinco categorias de reacções típicas à mudança:

- (i) – as pessoas podem negar que esteja ocorrendo mudanças. Quando isto acontecer a organização continuará perdendo a sua efectividade<sup>6</sup>;
- (ii) – as pessoas podem ignorar a mudança. Os administradores podem simplesmente adiar as decisões na esperança de que os problemas “desaparecerão”;
- (iii) – as pessoas podem resistir à mudança;
- (iv) – as pessoas podem aceitar a mudança e adaptar-se, reconhecendo-a como um novo modo de vida;
- (v) – as pessoas também podem prever a mudança e prepararem-se para esse facto.

Um outro contributo, ainda, é avançado por Albanese (1988:626) para quem numa situação de mudanças organizacionais podem ocorrer os seguintes três tipos de respostas ou reacções humanas perante as alterações:

- (i) – *Resposta neutral*

Segundo Albanese (ibidem), a *resposta neutral* é a mais comum dentro das mudanças organizacionais se se considerar que as mudanças que ocorrem constantemente dentro da organização – por exemplo a alocação de novas responsabilidades aos empregados; a definição de novas regras e procedimentos; a rotação, a transferência dos empregados –

---

<sup>6</sup> É o resultado de actividades que melhoram a estrutura, a tecnologia e pessoas da organização

são acções que constituem mudanças mas que são vistas como rotineiras cabendo-lhes, por esta razão, uma resposta de indiferença;

*(ii) - Resposta positiva*

É obvio que os gestores da empresa ao invés das respostas de indiferença preferem as respostas positivas à mudança, o que significa que os empregados que respondem positivamente à mudança são mais preferidos e são tidos como sendo colaboradores. De referir que as respostas positivas à mudança não são só dos gestores da empresa mas também dos empregados, quando as mudanças ocorrem a seu favor, por exemplo – os aumentos salariais; as promoções; a abertura de oportunidades de formação, etc. (Albanese, *ibidem*).

*(iii) - Resposta resistente*

Este tipo de resposta resulta do facto de o ponto de vista do empregado em relação a mudança, não ser coincidente com o da organização. Nesta situação os gestores da empresa tendem a observar o empregado como sendo um agente não cooperativo.

As diferentes categorias de respostas à mudança apresentadas pelos autores acima referidos, umas sob forma detalhada e outras não, mais do que coincidentes em alguns pontos, parecem mais complementares. Complementares no sentido de que, enquanto as categorias de reacções apresentadas pelo primeiro e segundo grupo de autores referem-se, apenas, a situação de mudanças planeadas (que recaem sobre a estrutura e tecnologia no seu todo), as de R. Albanese (*ibidem*) referem-se, também, as respostas que ocorrem no quotidiano da organização, e em actividades rotineiras.

### **3.2 - Abordagens da mudança organizacional**

Blake, R. & Mouton, J. (1972) citados por Chiavenato (1987:209) salientam três abordagens sobre mudanças organizacionais: mudança *evolucionária*, *revolucionária* e *sistemática*.

(i) - a *evolucionária* - ocorre “quando a mudança de uma acção para a outra que substitui é pequena e dentro dos limites das expectativas e dos arranjos do *status quo*. ” Ainda de acordo com estes autores, “neste tipo de mudanças há uma tendência de se repetirem, reforçarem-se as soluções que se demonstram sólidas e eficientes e se abandonar as que se apresentam fracas e deficientes”.

(ii) - a *revolucionária* – “quando a mudança de uma acção para a acção que a substitui contradiz ou destrói os arranjos do *status quo* ”. “Este tipo de mudanças por ser súbito é causador de grande impacto e resistência por parte dos empregados”.

(iii) - a *sistemática* – neste tipo de mudanças “os responsáveis pelas modificações delineiam modelos explícitos do que a organização deveria ser em comparação com o que é, enquanto que aqueles cujas acções serão afectadas pelas alterações sistemáticas, estudam, avaliam e criticam o modelo de mudanças com a finalidade de recomendar modificações baseados no seu próprio discernimento e compreensão”. Ainda de acordo com estes autores “as tensões intelectuais e emocionais criadas entre todos os responsáveis pelo planeamento e implementação estimulam a própria mudança. Neste caso as mudanças resultantes se traduzem por apoio e não por resistência ou ressentimento”.

Em matéria de processo de transformação organizacional, o dilema está no decidir de que parte da organização a mudança deve iniciar, se é a partir do topo ou da base ou se deve começar por incidir sobre pequenos grupos ou subunidades ou se a mudança deve ser dura, no sentido de se recorrer à força ou se se deve usar o poder de persuasão, consulta e participação dos empregados (Kirkbridge, op. cit. p.47).

Para o efeito, Kirkbridge (ibidem), baseado em Bate (1992), apresenta quatro abordagens sobre o processo de mudança organizacional: *Abordagem conciliadora*; a *agressiva*; a *endoutrinadora* e a *corrosiva*.

(i) - *A abordagem conciliadora*

É uma abordagem pouco ou quase inofensiva, cuidada e não dogmática, pois, na tentativa de evitar potenciais confrontos com a população alvo, os administradores das mudanças fazem intervenções consultivas, colaborativas e participativas junto as pequenas subunidades da organização sensibilizando e mostrando a razão das mudanças por ou a decorrerem (Kirkbridge, ibidem, p.48).

Para Kirkbridge (ibidem),

“a abordagem conciliadora considera ser muito frequente os processos de mudança cometerem o erro clássico – deitar fora o bebé com a água de banho -, sendo que elementos positivos da cultura organizacional existentes são deliberadamente sacrificados ou acidentalmente eliminados durante o processo de estabelecimento de uma nova cultura. Em vez disso, a abordagem conciliadora sugere que – o velho pode ser posto a bom uso na construção do novo; só depois das paredes estarem levantadas é que podemos demolir os andaimes (Bate, 1990 apud Kirkbridge p.13)”.

(ii) - *Abordagem agressiva*

Esta abordagem segundo Kirkbridge (op. cit. p.48), “consiste num conjunto de intervenções directivas, autoritárias e radicais dirigidas à totalidade da organização com a finalidade de estabelecer uma ordem cultural inteiramente nova”. Kirkbridge acrescenta que este tipo de abordagem é recomendado nas empresas que se encontram em situação de crise ou de recessão em termos de desempenho.

(iii) - *Abordagem endoutrinadora*

A presente abordagem que de acordo com Kirkbridge (ibidem, p.49), se baseia na premissa central de que “as ideias podem influenciar os comportamentos”, na perspectiva de implementar mudanças, tenta ensinar aos empregados um conjunto de valores nucleares através de iniciativas sistemáticas de socialização e formação.

(iv) - *Abordagem corrosiva*

Trata-se de uma abordagem que se caracteriza por duas variantes distintas, sendo uma de “subversão organizacional” em que a administração da organização não dá orientações sobre as mudanças, os quadros intermédios fazendo-se valer da máxima “escusa de esperar orientações de cima” desencadeiam, por sua iniciativa, mudanças ao nível dos seus departamentos ou secções que visam assegurar melhorias na produtividade, no desempenho e no grau de satisfação. (kirkbridge,ibidem, p.50). Infelizmente, Segundo este autor esta variante pode “conduzir a uma situação de mudanças aleatórias à medida que as várias partes da organização vão actuando sem alguma orientação ou coordenação”.

Na outra variante, segundo Kirkbridge, a administração deseja criar mudanças mas, também, pretende que estas pareçam provir dos níveis inferiores da organização. Neste caso a administração de forma subtil encoraja e fornece meios e poder a determinada subunidade para efectuar mudanças na esperança de que esta se espalhe de forma “corrosiva” pelas outras partes da organização.

### **3.3 - O papel do fluxo de informação nas organizações**

Peter Drucker (1993:189), citando exemplo de empresas Japonesas reestruturadas que viram maior parte das camadas administrativas entre o superintendente de primeira linha

e o director da empresa desaparecer, considera que as “estruturas baseadas na informação são planas com menores níveis administrativos do que os que as convencionais requerem”. Drucker (1993) observou, ainda, que os níveis dispensados não eram níveis de autoridade de tomada de decisão, mas sim níveis de administração que “coordenam” mais do que “fazem”.

Este autor acrescenta, que a “organização baseada na informação não requer, na realidade, de altos volumes de investimentos em tecnologia de informação avançada, mas sim de um sistema de respostas as seguintes perguntas:

- (i) - Quem requer; qual a informação; quando e onde?
- (ii) – Que espera de mim a companhia e que responsabilidades me atribui em termos de realizações e de contribuições?
- (iii) – Quem na organização tem de saber e compreender o que estou a tentar fazer, de modo que tanto essas pessoas como eu possamos trabalhar?
- (iv) – De quem dependo, para quais informações, conhecimentos, habilitações especializadas?
- (v) – A quem tenho de apoiar e quem, por sua vez, me pode dar apoio?”.

Entretanto, deve-se referir que a estrutura baseada na informação requer um apetrechamento em técnicos polivalentes e equipas de trabalho que possam trabalhar em conjunto, pois todos conhecem, segundo Drucker, a “partitura” da organização.

#### **3.4 - Da abordagem clássica de definição da estrutura organizacional à neoclássica**

De acordo com Stoner & Freeman (1999:240), o sociólogo M. Weber (1968) e os teóricos de administração, F. Taylor (1947) e H. Fayol (1930), “acreditavam que as organizações mais eficientes e mais eficazes tinham uma estrutura hierárquica baseada numa autoridade formal legalizada, cujos membros deviam obediência a organização e a



um conjunto de regras e regulamentos racionais que recomendavam a especificação da autoridade e responsabilidade”.

Devido ao facto da abordagem clássica tender a tornar as organizações menos flexíveis e a negligenciar o elemento humano, por um lado, por outro, a considerar o seu projecto de melhor em todos os tempos e em qualquer situação tem sido fortemente criticada por vários autores neoclássicos (Stoner & Freeman, 1999: 240; 245).

Os neoclássicos McGregor (1967), Argyris (1964) e Likert (1976) citados por Stoner & Freeman (ibidem p. 246), na tentativa de melhorar o modelo clássico no seu projecto organizacional propuseram a atribuição de maior independência e poder as pessoas da organização.

De acordo com McGregor (1967) citado por Stoner & Freeman (ibidem p.240), “as organizações podiam satisfazer as necessidades dos empregados e usar com eficácia o seu potencial se supusessem que as pessoas podem encontrar satisfação no trabalho, que elas desejam a realização e que buscam a responsabilidade”. Ainda de acordo com McGregor estas “suposições permitiriam aos empregados maior independência, um papel maior na tomada de decisões e uma maior abertura na comunicação com os administradores e entre si”. Esta consideração é coadjuvada, segundo Stoner & Freeman (ibidem) por Argyris (1964) ao argumentar a favor de um projecto organizacional que atendesse melhor às necessidades humanas e aumentasse a satisfação dos membros da organização.

Por seu turno Likert (1976) citado por Stoner & Freeman (ibidem p.241) com objectivo de perceber o desempenho eficaz do grupo que deriva da motivação dos seus membros descobriu que “os líderes autoritários tradicionais eram menos capazes de motivar os seus subordinados do que os líderes que tomavam em consideração os sentimentos e importância dos empregados”. Desta descoberta Likert desenvolveu um modelo

composto por quatro sistemas diferentes que servem de base para a definição de uma estrutura organizacional:

(i) - *Sistema 1* – mostra uma estrutura organizacional tradicional em que prevalece a “autoridade distribuída estritamente de acordo com o relacionamento administrador - subordinado”;

(ii) - Conforme Likert os *sistema 2 e 3* dizem respeito a um estágio intermediário de definição de um tipo de estrutura;

(iii) - *Sistema 4* – Neste tipo de sistema existe uma ampla participação do grupo tanto na supervisão quanto na tomada de decisões. Likert acrescenta que para a materialização deste último sistema as organizações devem: (a) – aceitar que os administradores e as actividades profissionais devem fazer com que os membros da organização se sintam mais valiosos e importantes; (b) – usar a tomada de decisões em grupo quando for apropriado; (c) – estabelecer objectivos de desempenho elevados.

Das sugestões proferidas pelos teóricos neoclássicos e por Likert em particular, deixa entender que a abordagem vertical e unipessoal de resolução de problemas inerentes a organização deve ser substituída por uma abordagem horizontal que possa permitir a participação de todos os empregados na análise e tomada de decisão na solução dos problemas organizacionais. Este entendimento do autor desta pesquisa consubstancia-se com as vantagens de constituição dos grupos de trabalho referidas por Megginson et al. (op. cit. p.215).

Para Megginson (ibidem) as vantagens de equipes de trabalho são: (i) - “quando diversas pessoas com experiência e antecedentes diversos se reúnem, há uma quantidade maior de conhecimentos e quase sempre serão identificados mais alternativas para resolver o problema do que as que seriam encontradas por um único individuo isoladamente”; (ii) – “os grupos de trabalho aumentam a aceitação no sentido de que as pessoas que participaram de uma decisão geralmente tem um sentimento de posse a esse respeito e por conseguinte, um interesse em que a decisão seja apropriadamente implementada”.

### **3.5 – Da especialização de cargo à multifuncionalidade**

Com as pressões do ambiente interno e externo da organização, com a redução, devido a horizontalização, do número de empregados, a especialização de cargo – “nível em que um detentor de um cargo executa apenas um limitado número de tarefas definidas” (Dubrin 1998:115) – passa a ser substituída pela multifuncionalidade de cargos – que segundo Paschoal (2001:129) exige que o “empregado domine uma variedade de ferramentas gerenciais, procedimentos e atitudes antes não esperados dos colaboradores”.

Isto significa, de acordo com Paschoal, que a tendência de reorganização do trabalho é de atribuir tarefas aos empregados de uma maneira muito mais flexível, aberta e variada contrariamente ao que vinha ocorrendo na era da especialização de cargo, o que é consubstanciado na elucidação de M. A. R. Lopes (s/d:25) que explica que a chefia concebia, coordenava e controlava os saberes e o operário executava.

F. Herzberg (1973) citado por Chiavenato (1987:128), embora designando de “enriquecimento de cargo” entende a multifuncionalidade como sendo um factor que proporciona continuamente a motivação no trabalho, o aumento da produtividade, a redução do absentismo e rotatividade de pessoal. Conforme ilustra a figura a seguir, isto significa que quanto maior for o enriquecimento de cargo, maior será a motivação do empregado.

Segundo Herzberg (ibidem), o enriquecimento de cargo “consiste em uma constante substituição de tarefas mais simples e elementares do cargo por tarefas mais complexas, a fim de acompanhar o crescimento individual de cada empregado, oferecendo-lhe condições de decisão e de satisfação profissional no cargo”. Para Paschoal (op. cit. p. 129), “profissionais que adquirem habilidades relacionadas a diferentes funções e visão de negócio, nesta era de mudanças, tornam-se mais valiosos para a empresa”.

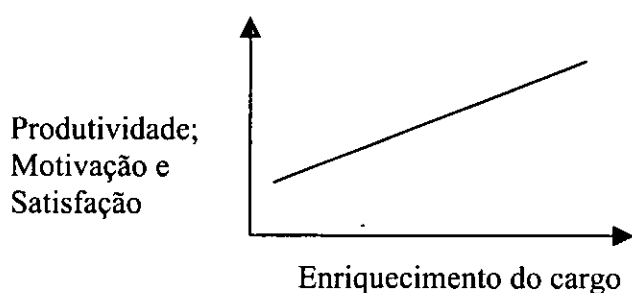


Gráfico 1: A influência do enriquecimento do  
Na produtividade, motivação e satisfação

Fonte: Chiavenato (op. cit. p. 129)

Aliado ao enriquecimento do cargo, Werther & Davis (1983:77) chamam a atenção de que “os cargos não podem ser enriquecidos somente tendo-se em conta os elementos que visam melhorar a eficiência mas também deve-se tomar em consideração as necessidades das pessoas que devem desempenhar o referido trabalho.”

Em conexão com a chamada de atenção supracitada, Hackman & Lawler III (1976) citados por Werther & Davis (1983:78), já haviam desenvolvido um modelo de estruturação de cargos que funcionam como dimensões de referência na análise da motivação humana no ambiente de trabalho. Essas dimensões, segundo Hackman & Lawler III circunscrevem-se em: *Autonomia; Variedade; Significado; Identidade de tarefa e Retroinformação.*

*Autonomia* – É a prerrogativa que um individuo tem de controlar e tomar decisões sobre a acção por si desenvolvida. Sobre esta dimensão Herzberg et al (1975) citado por Werther & Davis (1983:78), consideram que a “sua ausência pode causar apatia ou mau desempenho do empregado”;

*Variedade* – Refere-se a possibilidade de fazer uso de diferentes perícias, habilidades, procedimentos e capacidades. A falta da variedade pode provocar, segundo Werther & Davis (1983:78), tédio, fadiga e erros;

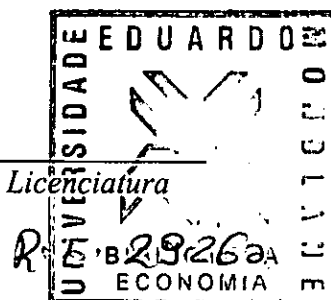
*Identidade de tarefa* – Há falta de identidade de tarefa quando o individuo não é completamente responsável pela acção que desenvolve ou seja não chega a conhecer todos os subsistemas da acção por si desenvolvida. A ausência desta dimensão pode criar falta de orgulho e de motivação do individuo o que se pode traduzir em baixo nível de comprometimento e desempenho;

*Significado* – Representa o grau em que a tarefa tem interesse, impacto ou ressonância sobre o trabalho ou necessidade de outras pessoas no ambiente interno e externo da organização. Segundo Hackman & Lawler III (1976), Individuos que exercem funções sem significado tendem a desenvolver as sua tarefas sem muito engajamento.

*Retroinformação* – Ocorre quando se obtém informação sobre quão bom foi o desempenho do individuo em relação a acção que executou. A falta desta dimensão tende a criar uma desmotivação no empregado, desencorajando-o de realizar com dedicação as outras tarefas que lhe são incumbidas.

Observando, a presente forma de reorganização de trabalho das empresas, pode-se afirmar que a mesma revela uma autentica reviravolta aos cinco princípios tayloristas de organização do trabalho referidos por M.A.R. Lopes (op. cit):

(i)- A individualização do trabalho;



- (ii) – A decomposição do trabalho;
- (iii) – A descrição pormenorizada dos postos;
- (iv) – A programação total e
- (v) – Conhecimento vs hierarquia, pois, a nova reorganização propõe a adopção de métodos de trabalho que garantem mais sinergias que a individualização. Outra reviravolta ocorre sobre a abordagem *homo economicus* que defende que “a motivação do homem deriva somente das recompensas salariais, económicas ou físicas” (Chiavenato, 1998:101).

Não obstante as evidências que indicam que o enriquecimento de cargo tem contribuído, significativamente, para a melhoria do desempenho e redução dos níveis de absentismo dos empregados, sobre ele também recaem alguns efeitos indesejáveis resultantes da resistência à mudança como por exemplo: a ansiedade que resulta do temor de falhar ou de não poder desenvolver correctamente as novas responsabilidades; o conflito entre o sindicato e o empregador no entendimento de que o enriquecimento dos cargos tende a conduzir as empresas a uma situação de exploração do trabalhador, etc. (Chiavenato, 1998:285).

### **3.6 - A cultura organizacional e a administração de recursos humanos**

Para Neves (2000:67), as transformações das diferentes dimensões referidas na introdução deste trabalho, “reforçam a necessidade e a vantagem em conhecer os aspectos culturais de um contexto organizacional e a importância de entender a relação dos mesmos com o desempenho da empresa”. O que significa, segundo este autor, “a existência de factores não económicos como seja os valores, as crenças, etc. a influenciarem o desempenho e produtividades da organização”.

Existem várias definições sobre a cultura organizacional, das quais pode-se destacar a seguinte: “é o conjunto de hábitos e crenças estabelecidos através de normas, valores,

atitudes e expectativas compartilhadas por todos os membros da organização” (Chiavenato, 1999:172).

De acordo com Neves (op. cit. p.95), numa organização pode se perceber a existência de um ou de alguns dos seguintes tipos de cultura organizacional: *Cultura de apoio; de inovação; de objectivos e de regras*. Segundo Neves:

(i) - *A cultura de apoio* – “Enfatiza a flexibilidade e tem por objectivo a criação e manutenção da coesão e empenho das pessoas, o que significa que *a liderança tende a estimular a participação e a apoiar o desenvolvimento das pessoas em grupo*”;

(ii) - *A cultura de inovação* – “Valoriza a flexibilidade e a mudança, mas centra a atenção na adaptação da organização às exigências da envolvente externa. Como valores dominantes estão o crescimento, a aquisição de recursos, a criatividade e a capacidade adaptativa. Na base da motivação estão o desafio e iniciativa individual, a possibilidade de inovar, a variedade de tarefas e o crescimento em termos do ter. *A liderança apropriada legitima-se na capacidade de correr riscos, de fazer crescer a organização e de ter uma visão estratégica*”.

(iii) - *A cultura de objectivos* – “Enfatiza a produtividade, o desempenho, o alcance dos objectivos e a realização, consistindo a motivação na capacidade de competir e de alcançar os objectivos predeterminados. *Nesta dimensão a liderança tende a ser orientada para as tarefas e alcance dos objectivos*”;

(iv) - *A cultura de regras* – “Valoriza a formalização e segurança, a uniformidade e a centralização em nome de uma estabilidade interna. O que constitui factor de motivação é a segurança, a ordem, as regras e normas de funcionamento organizacional. Por seu turno *a liderança tende a ser conservadora no sentido de garantir o controle e de assegurar a estabilidade e segurança, características que funcionam como critério de eficácia*”.

Da definição da cultura e de acordo com o Chiavenato (op.cit. p.173), pode-se entender que a cultura organizacional pode apresentar aspectos que são facilmente perceptíveis como as políticas e directrizes, os métodos e procedimentos, os objectivos, a estrutura organizacional e a tecnologia adoptadas, mas também ocultas, aspectos informais como sejam: as percepções, sentimentos, atitudes, valores, interacções informais, normas grupais, etc. Pelo que o desafio que se impõe à administração de recursos humanos é “ conciliar e harmonizar os aspectos culturais formais e informais por forma a obter efeitos de sinergias e eliminar qualquer tipo de contradição entre ambos” (Chiavenato ibidem p. 177). Ligado a esta imposição, Kotter (1985) citado por Bergamini (1991:116) propõe:

*“Importantes mudanças que estão modelando a natureza do trabalho nas complexas organizações de hoje demandam que nos tornemos mais sofisticados a respeito dos temas de liderança, poder e influência. Com essa crescente sofisticação, podemos tornar as nossas organizações mais competitivas. Podemos tornar as burocracias rígidas em flexíveis, inovadoras e adaptáveis. Podemos ainda tornar o mundo do trabalho mais estimulante de modo que satisfaça individualmente à maioria das pessoas”*

Segundo Kotter (1985) citado por Bergamini (1991:116) o desconhecimento dos processos de influenciar actividades do individuo e grupos em direcção do estabelecimento de uma meta e consecução arriscará as organizações a serem eliminadas ou a terem resultados baixos.

Para Bergamini (op. cit. p.116), “a partir do momento em que o gestor percebe o tipo de necessidade intrínseca do empregado, a tarefa que deve assumir é oferecer, imediatamente, oportunidades para que esses impulsos motivacionais tenham um livre curso”. “A motivação interior impulsiona o individuo a utilizar as suas habilidades, capacidades ou perícias mas a realização desses desejo pode ser facilitada quanto bloqueada pelo modo de funcionamento do ambiente de trabalho” (Minarik [1987] apud Bergamini, 1991:116).



### **3.7 - Da relação de envolvimento à relação de comprometimento dos empregados**

Segundo Milhollan & Foricha (1972) citados por Bergamini (1990:25) a “acção ou comportamento do homem pode ser controlado através de adequada manipulação dos estímulos ambientais”. Este facto consubstancia-se com os factores de manutenção, higiénicos ou de movimento referidos por Herzberg que segundo os críticos destes factores, eles estimulam mais do que motivam os indivíduos a realizarem determinadas actividades.

Ligado aos estímulos acima referidos, Cerqueira (2002:438) considera que existem duas maneiras das pessoas responderem aos estímulos recebidos.

Segundo este autor a primeira “a pessoa concorda externamente, ou seja, mecanicamente, com o estímulo emitido pelo outro dizendo pura e simplesmente ‘ok’, ‘tudo bem’ ou ‘sim senhor’. Entretanto internamente não aceita a ideia”. Este autor acrescenta que “na realidade a adesão à ordem ou ao pedido não é total, mas sim superficial, pois, o indivíduo concorda apenas porque é de seu interesse ou porque tem medo do mandante, etc.” A este tipo de resposta Cerqueira (ibidem p.438) designou por *relação de envolvimento*. Este autor refere, ainda, que neste tipo de relação verifica-se um descomprometimento no fazer as coisas o acarreta consequências nefastas ao produto ou serviço final.

Pelo contrario, na segunda “a pessoa concorda internamente ou seja adere à ideia ou à ordem e entra de corpo e alma no desenvolvimento do que tem de ser feito”. Ainda de acordo com este autor a “adesão corresponde a uma identificação com o estímulo recebido do mandante, havendo a predisposição psicológica de fazer bem feito, com qualidade, dentro dos padrões do produto final”. A este tipo de resposta Cerqueira (ibidem) chamou de *relação de comprometimento*.

A conclusão alcançada por Cerqueira é de que, enquanto a *relação de envolvimento* “é uma *resposta reactiva negativa* que é prejudicial, que ocorre por um processo natural de defesa psicológica, conveniência e medo a *relação de comprometimento* é uma *resposta reactiva positiva*, a qual é agregativa, traz a integração da pessoa com aquilo que deve ser feito e ocorre por um processo voluntário de adesão psicológica à ideia e à ordem”.

Por conseguinte, o autor deste trabalho é da opinião de que, nesta era de constantes mudanças, os líderes devem desenvolver ou implementar uma cultura de apoio conjugada com a de objectivos como único meio de permitir que as empresas alcancem os melhores resultados ao mesmo tempo que vão “explorando” o lado intrínseco dos empregados (a sua vontade de fazer). Esta opinião consubstancia-se com a ideia do Cerqueira (ibidem p.439) segundo a qual “existe a necessidade premente das empresas estabelecerem um sistema de valores, credos ou paradigmas que possam facilitar o comprometimento dos empregados com aquilo que deve ser feito”.

### **3.8 – Terceirização como estratégia de horizontalização organizacional**

Sequeira, et al. (s/d p.140), estudando o impacto da terceirização dos serviços de limpeza sobre os recursos humanos, consideram a terceirização – compra externa de produtos ou serviços que não fazem parte do “negócio principal” da organização – como sendo uma estratégia altamente vantajosa, na medida que, entre outras qualidades, reduz custos; troca custos fixos por custos variáveis; permite o acesso à tecnologias mais avançadas sem o investimento correspondente, garantindo, assim, ganhos de produtividade.

Para Collato (2002:645) em hipótese alguma a terceirização pode ser vista apenas como sendo a mera entrega de execução de determinados serviços não directamente vinculados ao negócio principal, mas sim como uma medida estratégica da administração que deliberadamente leva as empresas a mudanças estruturais e culturais, procedimentos,

sistemas e controles com o objectivo de atingir resultados significativos, concentrando talentos, esforços e energias em sua actividade principal.

Com isto o autor deste trabalho considera a terceirização como sendo, também, uma estratégia de horizontalização e de minimização de despesas das organizações, pois, ao ser implementada, tende a dispensar para terceiros os serviços que antes eram postos de trabalhos de vários empregados da organização o que por consequência se traduz na redução do pessoal. Nos CFM pode citar-se como exemplo desta nova pratica, a terceirização dos serviços de guarda e vigilância para uma empresa privada especializada; a concessão do Porto de Maputo no âmbito da revitalização do Corredor de Desenvolvimento de Maputo, entre outras terminais especializadas, como por exemplo, a de contentores.

Segundo Sequeira et. al., a terceirização reúne vantagens tais como:

- (i) – Aumenta a qualidade dos produtos ou serviços;
- (ii) - Melhora a competitividade;
- (iii) – Liberta os recursos para áreas produtivas;
- (iv) – Reduz o nível de controle;
- (v) – Diminui as perdas e desperdícios;
- (vi) – Reduz custos;
- (vii) – Reduz o pessoal;
- (viii) – Aumenta a especialização.

#### **4 - Metodologia de pesquisa**

A metodologia foi traçada tendo em vista os objectivos gerais e específicos que se pretendem alcançar com o trabalho. Pelo que, para além de uma pesquisa bibliográfica e documental que serviu de fonte para a sistematização de princípios, categorias e conceitos teóricos que permitiram o entendimento dos vários aspectos inerentes à mudança organizacional e percepção da realidade observada na empresa estudada, a

pesquisa consistiu, também, num trabalho de campo sobre uma amostra de 30 pessoas extraída a partir da Direcção Executiva Sul e do Conselho de Administração e suas Direcções por função, órgãos sediados na cidade de Maputo.

O trabalho de campo baseou-se essencialmente em: (i) – observação directa extensiva por forma a compreender e sistematizar o desenrolar das actividades, a interacção dos membros, bem como o desempenho dos mesmos no campo de pesquisa; (ii) – entrevistas dirigidas designadamente a dois gestores do nível cimeiro (Conselho de Administração); a quatro gestores do nível intermédio (Directores Executivo e por função) e a quatro do nível operacional; aos membros do sindicato da empresa, bem como a alguns utentes dos serviços ferro portuários, tais como a Manica Freight Service, a Cimentos de Moçambique, a NRZ – National Railway of Zimbabwe e alguns utentes singulares; (iii) – questionários ou inquéritos a uma parte da amostra seleccionada.

A opção por este método de triangulação<sup>7</sup>, caracterizado por observação directa; entrevistas a alguns e questionário a outros integrantes da amostra visou, por um lado, abranger maior amplitude de pessoal e daí obter resultados fiáveis tanto quanto possível, por outro, confrontar, comparar e até complementar alguns aspectos que provavelmente o questionário por si só não consegue explorar.

O inquérito ou questionário teve como objectivo, dentre vários aspectos, explorar os valores, atitudes e crenças dos trabalhadores em relação ao seu ambiente de trabalho bem como em relação aos aspectos ligados a reestruturação organizacional. Deve-se referir que o presente instrumento antes de ser utilizado no campo de pesquisa acima referido foi testado, previamente, sobre um pequeno grupo de dez elementos, por forma a avaliar a sua eficácia.

---

<sup>7</sup> De acordo com Webb (1966) citado por Neves (2000:145) o método de triangulação refere-se ao estudo de um mesmo fenómeno sob diferentes ângulos e com origens diversificadas de informação visando assegurar a validade interna dos dados.

Em termos gerais as entrevistas serviram de base para a obtenção de várias opiniões e sensibilidades dos gestores seniores da empresa, do sindicato bem como dos *stakeholders*<sup>8</sup> (ex: clientes), sobre os aspectos inerentes a mudança organizacional.

Outros meios de recolha de dados que o autor deste trabalho se propôs a usar, foi a tabela do efectivo de trabalhadores distribuído por áreas de actividade ou serviços, isto por um lado, por outro, tabelas e gráficos que permitiram a verificação das tendências do desempenho da empresa ao longo do período em estudo.

O método de definição da amostra que ajudou a tirar as conclusões que se aproximam tanto quanto possível da população alvo de estudo, foi a amostragem estratificada, na medida que o autor pretendia colher informações e opiniões sobre a mudança, por estratos ocupacionais, de cargo simples ou de chefia ou direcção.

Finda a recolha e sistematização de dados e informações, o autor procedeu à análise e avaliação qualitativa e quantitativa dos resultados do questionário, das entrevistas e dados consultados, relacionando esses resultados com os aspectos de base teorizada referidos pelos diversos autores na revisão bibliográfica.

## **5 - Descrição dos resultados da pesquisa**

Como corolário da problemática apresentada na introdução deste trabalho procurou-se saber, como questão de partida, *“em que medida a mudança organizacional em curso nos CFM, desde 1995, caracterizada por transformações em aspectos tais como: o tamanho da estrutura, as tecnologias, a qualidade da mão de obra, as tarefas, a política de gestão*

---

<sup>8</sup> De acordo com Stoner & Freeman, *stakeholders* são grupos ou indivíduos directamente ou indirectamente afectados pela busca de uma organização afim de atingirem ou satisfazerem os seus objectivos.

*e a cultura, contribui para a sustentabilidade ou alcance de melhores níveis de desempenho da empresa”?*

Em resposta prévia, o autor avançou algumas hipóteses referidas no ponto 1.5 do capítulo 1 deste trabalho.

Assim para testar a validade das referidas hipóteses foi feita uma pesquisa de campo cujos resultados são a seguir descritos tendo como base o modelo de diamante de Leavitt, as duas dimensões referidas por Chiavenato (op. cit. p.219) no seu estudo sobre o desenvolvimento organizacional, as sugeridas por Judson (1969) citado por Chiavenato (ibidem, p.220) e as diferentes abordagens sobre a mudança institucional.

**Variável independente:** Introdução de novas tecnologias na empresa e adopção da estratégia de terceirização

**Dimensão 1:** Novos equipamentos

Conforme foi observado no campo de pesquisa o ritmo de materialização dos investimentos em novas tecnologias, até a actualidade, é diferenciado ao longo das áreas de apoio<sup>9</sup> e operacional<sup>10</sup>.

Indicador 1: *Tipo de equipamentos e métodos de trabalho:* Em relação a este indicador, ao nível da área de apoio importa referir que para além dos computadores, foram introduzidos os sistemas integrados de processamento de abonos, o de controle das operações correntes, entre outros.

Relativamente a introdução destas tecnologias, os informantes desta área de apoio foram unânimes em afirmar que os sistemas integrados, para além de terem contribuído para a melhoria dos seus níveis de desempenho, minimização de erros e desperdícios de

---

<sup>9</sup> É composta pelos serviços que se destinam a apoiar os serviços principais: ferroviária e portuária

<sup>10</sup> Refere-se aos serviços principais de produção, nomeadamente: a ferroviária e a portuária

material e tempo, reduziram também a fadiga resultante, por exemplo, do trabalho manual de processamento de abonos que muitas das vezes levava à criação de agentes fictícios que constituíam focos de desvios de salários na empresa.

No que concerne a introdução de novas tecnologias na área operacional, não obstante ter-se reabilitado a linha férrea do Limpopo, o processo de modernização está relativamente atrasado. Esta situação foi referida por um dos informantes ao referir que mesmo os operários clamavam por ferramentas modernas para efeitos de manutenção das vias.

Em virtude do clamor dos operários, este interlocutor foi da opinião de que a redução do pessoal no âmbito da racionalização da força de trabalho, pelo menos ao nível da área de manutenção das vias devia ter sido imediatamente acompanhada pela introdução de ferramentas ou equipamentos modernos e adequados para o efeito, pois, este tipo de trabalho quando feito manualmente e por poucas pessoas é extremamente pesado para além de que expõe os operários ao risco de acidentes de trabalho.

Esta carência foi também reconhecida por um dos gestores seniores entrevistado ao afirmar que de facto a empresa, CFM – Sul em particular, ressentia-se da falta do material motor (locomotivas) e do material rebocado (vagões e carruagens). Todavia, conforme referiu este entrevistado, como forma de colmatar este problema que acaba comprometendo o bom desempenho do porto ou das terminais, a empresa celebrou parcerias com as administrações ferroviárias dos países vizinhos para que os seus comboios entrassem no território nacional até ao porto para o escoamento das cargas.

Segundo referiu este entrevistado, esta medida continuará até que a área ferroviária esteja no mesmo nível de desenvolvimento com o porto e as terminais, pois, estas duas áreas são interdependentes.

Indicador 2: *Destreza*: Quanto a este indicador foi possível perceber que existe por parte dos CFM a preocupação, mesmo que não seja de forma regular, de capacitar o seu pessoal para saber operar com os novos sistemas, e as novas tecnologias, pois, segundo referiu um dos informantes ...após a Direcção de informática da empresa desenhar o novo programa integrado de processamento de abonos todos os trabalhadores da Direcção de Recursos Humanos, dos Serviços de Recursos Humanos na Direcção Executiva Sul, mais concretamente os funcionários dos abonos, os da estatística e cadastro, foram submetidos aos cursos de capacitação para saberem operar com o novo sistema.

Esta realidade de capacitação de trabalhadores, também foi constatada na área operacional quando um dos informantes referiu que a empresa tem feito alguns cursos de reciclagem de operários na Pousada dos CFM.

Indicador 3: *Eficiência*: Questionados se o uso de novas tecnologias contribuiu para a melhoria dos seus níveis de desempenho, quase todos responderam que a sua performance havia melhorado significativamente com o uso do computador, pois, conforme referiu um dos informantes: *enquanto que antigamente para o sector de Estatística e Cadastro actualizar ou alterar o cadastro do trabalhador tinha que enviar o expediente (papel) via Correios de Moçambique ou outra operadora de correspondência, actualmente com o uso do sistema integrado o trabalho é fácil, rápido e eficiente ou seja leva-se menos tempo de*, sublinhou o informante.

Indicador 4: *Qualidade dos serviços*: Com o objectivo de avaliar se o desempenho dos CFM, reportado através dos relatórios (ver tabela 2 e gráfico 2, em anexo C), era sinónimo de boa prestação de serviços, foram auscultadas algumas empresas utentes dos serviços ferro portuários. Para esse fim pediu-se para que estas tecessem as suas opiniões sobre a qualidade dos serviços que vêm sendo prestados pelos CFM antes e depois do início das mudanças.



Das empresas auscultadas, o interlocutor da Manica freight service, considera que a qualidade dos serviços prestados pelos CFM ainda não melhorou para os níveis desejados. Este entrevistado considera que esta falta de qualidade não pode, de modo algum, ser apenas responsabilizada aos problemas da falta de investimento em tecnologias, mas também aos problemas da própria gestão interna dos CFM.

Este interlocutor, para sustentar a sua afirmação de que a qualidade dos serviços prestados pelos CFM ainda não alcançou os níveis desejados, cita como exemplo o seguinte: *nós (Manica) no ano passado tivemos que pagar quase um milhão de dólares americanos à STEMA e isto derivou da incapacidade dos CFM escoar através dos seus comboios, mercadoria para o Zimbabwe.* Este interlocutor realça, ainda, que *enquanto os CFM, do lado ferroviário, não funcionarem eficientemente podem inviabilizar o desempenho ou as actividades do porto (mesmo privatizado) e conseqüentemente afectar os utentes dos serviços portuários, pois, quando não se retira imediatamente ou dentro do período grátis, a carga do recinto do porto, o MPDC – Maputo Port Development Company ou uma terminal qualquer, debita ao utente uma taxa de armazenagem pela não remoção da mercadoria.*

Esta percepção de que os serviços ferro portuários ainda não estão melhorados também foi encontrada junto ao interlocutor da Cimentos de Moçambique, empresa que usa os comboios dos CFM para transportar calcário e clinker, (matéria prima para produção do cimento) de Salamanga à fábrica de cimento. O interlocutor da Cimentos de Moçambique, para sustentar a sua afirmação sobre a má qualidade dos serviços prestados pelo CFM, referiu que a sua empresa tem se visto na obrigação de ter que recorrer ao transporte rodoviário para transportar a matéria prima a partir de Salamanga, facto que tem onerado significativamente a empresa.

Não obstante os aspectos negativos acima referidos quase todos utentes incluídos na amostra acreditam que a mudança dos CFM, se for feita a todos os níveis poderá trazer

melhorias significativas na empresa. Esta esperança também foi manifestada pelo interlocutor da National Railway of Zimbabwe (NRZ), nestes termos *...we think because CFM is now privatesing [...] and we hope that CFM will be better<sup>11</sup> ....*

Como forma de poder perceber se efectivamente havia carga armazenada no recinto portuário a espera de comboio para o devido escoamento, o autor constatou, seja através da observação directa ou através de perguntas feitas junto ao pessoal do porto de Maputo, que não havia carga significativa apenas por falta de comboios mas também porque os donos dessas mercadorias não tinham honrado com as suas obrigações. Os entrevistados referiram, contudo, que de vez em quando havia esse tipo de problema de falta de locomotivas para o escoamento de carga.

## **Dimensão 2: Terceirização**

### **Componente 1: Desenvolvimento de infra-estruturas**

Indicador: *Nível de modernização das infra-estruturas*: No que se refere ao concessionamento de serviços, ao nível dos CFM – Sul, Conselho de Administração e Direcções por Função já foram concessionados ou terceirizados: a linha férrea de Ressano Garcia à sociedade Ressano Garcia Railway, SARL, o Porto de Maputo à Sociedade de desenvolvimento do porto de Maputo – MPDC, o departamento de guarda e vigilância à empresa de segurança privada MOSEG, algumas terminais como seja a de contentores à MIPS - Serviço Internacional de Portos de Moçambique, a de açúcar, a de Transportes Rodo ferroviário das Mahotas, e a terminal de carvão da Matola, as Escolas Ferroviária e Portuárias, respectivamente à Universidade Eduardo Mondlane e ao Instituto de Transportes e Comunicações.

---

<sup>11</sup> Expressão inglesa que significa: Porque CFM estão sendo privatizados, esperamos que vão melhorar

Embora não estejam concessionados ainda, em termos de desenvolvimento de infra estruturas, já foi concluída a reabilitação da linha férrea de Limpopo cuja extensão é de 534 quilómetros (da estação central de Maputo à Chicualacuala), reabilitada e a operar em pleno a terminal de alumínio da Matola, cuja modernização foi feita numa parceria entre os CFM e a Mozal. Para a reabilitação da terminal de alumínio foram empregues 50 milhões de dólares americanos, esperando-se que este empreendimento manuseie anualmente 600.000 toneladas de matéria prima, principalmente a alumina, coque e pitch e a saída de 250.000 toneladas de metal acabado (Xitimela 8/9, 1999).

Para além destes empreendimentos, foram concessionadas e reabilitadas, estando actualmente a funcionar em pleno, as terminais de contentores – MIPS, a de transporte rodo ferroviário das Mahotas – STM, a Setma e a de cabotagem.

Quanto aos investimentos em curso, está o MPDC que prevê até a conclusão das obras de melhoramento e modernização das infra estruturas e equipamentos, incluindo a reabilitação das defensas do cais, aquisição de dois rebocadores com capacidade de 23 toneladas cada, novos guindastes e equipamentos de carga, reabilitação de estradas e linhas férreas no recinto portuário em coordenação com os CFM e a construção de nova estrada para o acesso directo ao porto de Maputo a partir da estrada nacional N4.

No que toca, ainda, a este tipo de indicador ficou claro que a preocupação ou a estratégia de negócios da direcção dos CFM é de deixar de ser um operador directo do sistema ferro portuário, para passar a ser uma pequena empresa, *holding*, cujo papel é gerir participações nas diferentes empresas e nos mais diversos domínios e sectores de actividade económica do país. Esta ideia foi sustentada por um dos entrevistados nos seguintes termos: *no âmbito da diversificação de actividades e negócios, vamos criar uma empresa de aluguer de material dos CFM, seja o material do porto, locomotivas e*

*vagões, vamos gerir as nossas participações sociais e financeiras nos mais diversos domínios e sectores de actividades.*

**Componente 2: Padrão de qualidade dos serviços**

Indicador 1: *Eficiência*: Sem pôr em causa o nível de eficiência referido no indicador 3, dimensão 1, novos equipamentos, importa referir que foi constatado que, devido ao desnível de desenvolvimento de infra-estruturas existente na área ferroviária criado pela inexistência do material motor (locomotivas) e material rebocado em número suficiente, este indicador, apesar da concessão de serviços à gestão de terceiros, ainda não atingiu os níveis desejáveis, pois, a taxa de espera dos utentes para escoarem as suas mercadorias ainda é elevada<sup>12</sup>, conforme referiu um dos entrevistados.

Indicador 2: *Qualidade de serviços*: Quanto a este indicador os informantes referiram que o serviço prestado pelas terminais ou serviços concessionados está caminhando para uma melhoria, contudo a qualidade de serviço continua a não ser a desejável pelo facto da parte complementar, isto é, a ferroviária, ainda não estar em altura de responder aos desafios colocados pelo mercado.

**Variável intermédia 1: Produtos ou serviços de qualidade desejável**

**Componente: Padrão de qualidade dos serviços**

Indicador: *Eficiência e qualidade de serviços prestados*<sup>13</sup>:

---

<sup>12</sup> Numero de utentes a espera das máquinas dividido pelo numero de máquinas disponíveis para o efeito

<sup>13</sup> Cf. Indicador 4, dimensão novos equipamentos, variável independente: introdução de novas tecnologias e adopção da estratégia de terceirização e componente padrão de qualidade dos serviços, dimensão terceirização.

**Variável intermédia 2: Melhoria do desempenho humano**

Indicador: *Resultado da avaliação de desempenho humano*: Quanto a este indicador deve-se referir que não existe na empresa uma avaliação formal e explícita, capaz de transmitir o nível de desempenho humano. Todavia, conforme referiu um dos entrevistados séniores, ela existe de forma implícita e permanente.

Relativamente a existência de uma avaliação implícita no lugar de uma forma e explícita, os informantes do nível operacional manifestaram um desagrado em relação a isso, pois, segundo estes interlocutores, este procedimento para além de ser subjectivo cria, por vezes, situações de serem promovidos indivíduos que na realidade apresentam baixos níveis de desempenho.

**Variável intermédia 3: Melhoria da produtividade**

Indicador: *Eficácia*:

- *Manuseamento portuário de carga*: Conforme ilustram a tabela 2 e o gráfico 2, ambos em anexo C, o manuseamento portuário de carga, desde o ano de 1993 teve quase sempre uma tendência crescente ao longo do tempo. Entretanto há que destacar que a partir de 1997 o manuseamento portuário de mercadorias registou um salto quantitativo bem mais significativo ao passar de uma taxa média anual de crescimento de 3,37%, em 1996, para 7,36% em 1997. Outro maior salto quantitativo no manuseamento portuário de carga verifica-se a partir de 2001 quando os portos de Maputo e Matola alcançam um máximo de 4001,5 mil toneladas métricas de carga manuseada.

Deste manuseamento de carga e conforme ilustra a tabela 3, em anexo C, há que referir que em termos de tipo de produto manuseado, o maior destaque vai para os minerais como alumínio, alumina, anode scrap, pitch e pet coke (usados ou produzidos pela

Mozal) que representaram 44,3% do manuseamento de carga internacional feito em 2001, seguidos pelo combustível que registou 18,5%.

- *Transporte ferroviário de carga*: Quanto a esta componente de indicador eficácia, deve-se referir, e conforme ilustram a tabela 4 e gráfico 3, ambos em anexo C, que o mesmo até o ano 2000 registou uma tendência decrescente, apesar de em alguns momentos ter registado alguma melhoria.

Conforme referem os relatórios da empresa, este comportamento decrescente da tonelagem quilometro transportada deve-se, por um lado, aos factores ligados a redução da distância média percorrida, isto por um lado, por outro, devido ao decréscimo das toneladas líquidas transportadas, e às enxurradas do ano 2000 que destruíram todo o sistema ferroviário do Sul.

Outro factor não menos crítico que, também vêm agravando a tendência decrescente é a situação da crise económica no Zimbabwe, país que tem beneficiado do sistema ferroviário, mais concretamente a linha férrea do Limpopo para importar ou exportar mercadoria.

Apesar de ainda não ter se alcançado os níveis de tonelagem quilometro realizados no período 1995 à 1999 (Cf. Gráfico 3, sobre o transporte ferroviário de carga), deve-se referir que o desempenho vêm melhorando significativamente.

- *Transporte ferroviário de passageiros*: Conforme ilustram a tabela 5 e gráfico 4, ambos em anexo C, deve-se referir que após se atingir uma quantidade máxima de 4.164.017 passageiros quilometro, isto em 1997, verificou-se uma tendência decrescente drástica. Este facto, provavelmente tenha explicação na redução da distância média percorrida devido a falta de disponibilidade de material motor (locomotivas) e rebocado

(carruagens), isto por um lado, por outro, devido a forte concorrência do transporte rodoviário de passageiro.

**Variável dependente:** Melhoria dos resultados da organização

Indicador: *Resultados financeiros*: Observando a tabela 6 e o gráfico 5, ambos em anexo C, pode-se afirmar que pelo menos em termos de resultados ferro portuários o desempenho<sup>14</sup> vem registando uma tendência crescente, não obstante um período estacionário (1998 – 2001), cuja média foi de 21.916,8 dólares americanos.

Todavia, deve-se referir que das duas áreas de actividades, em termos de resultados financeiros, a que vem se destacando significativamente é a área portuária (ver gráfico 6 em anexo C).

**Variável independente:** Estruturação dos cargos traduzida por enriquecimento dos mesmos

Indicador 1: *Autonomia e liberdade no exercício de tarefas*: No que toca a este aspecto nem todos consideram que possuem autonomia ou liberdade no exercício das suas tarefas. O reconhecimento da falta de autonomia foi maioritariamente manifestado pelos informantes da área operacional, pois, pela natureza do trabalho existe a interferência das chefias. Os declarantes citaram como exemplo disso a interferência quase constante do inspector de via para averiguar a qualidade e o desenvolvimento do trabalho.

Indicador 2: *Retroinformação*: No que concerne a este indicador foi possível apurar um dado interessante entre alguns inquiridos e entrevistados sobre este aspecto. É que uma parte considerável do pessoal da área de apoio que lida com serviços administrativos

---

<sup>14</sup> Estes resultados referem-se apenas a actividade ferro portuária e não a outras.

afirmou que nem sempre tinha conhecimento do desfecho do expediente por si tratado. Mas na área operacional a situação era diferente conforme referiu um dos entrevistados que geralmente conhecia o desfecho do seu trabalho ...*eu trabalho nas oficinas gerais dos CFM, sou mecânico de locomotivas por isso quando reparamos uma máquina e de seguida vejo a mesma a andar concluo, logo, que fizemos um bom trabalho e com isso fico muito feliz e motivado para trabalhar.*

Indicador 3: *Variedade*: Quanto a este indicador foi possível constatar que devido ao processo de racionalização da força de trabalho, traduzida pela redução do número de trabalhadores, o pessoal existente actualmente é chamado, devido a natureza do trabalho feito no nível de sector, a usar diferentes tipos de habilidades e perícias é o caso de uma secretária entrevistada, que considerou que antes das mudanças apenas fazia a triagem do expediente que entrava e saía do gabinete do Director mas actualmente é diferente, *sou obrigada a desenvolver diferentes tipos de capacidades de modo que agora que é possível demonstrar todas as minhas habilidades, estou muito motivada, sublinhou a informante.*

Indicador 4: *Identidade de tarefa*: Relativamente a este indicador foi constatado que nem todos os trabalhadores ficavam a saber do desfecho das acções por si executadas, muito menos sabiam que acções subsequentes seriam feitas sobre o mesmo trabalho por eles realizado, ou seja não conheciam todos os subsistemas por onde o “expediente” passou ou passaria posteriormente. .

Indicador 5: *Significado*: Deste indicador foi possível constatar que existem nos CFM alguns trabalhadores cujas tarefas por si realizadas são extremamente indispensáveis para a prossecução do trabalho feito por outros empregados. Relativamente a isso este pessoal foi firme ao afirmar que sentia-se motivado por estar a contribuir com as suas habilidades no sistema de trabalho. Este sentimento foi obtido, também do pessoal das vias dos quais dependem os maquinistas para fazerem as manobras das locomotivas na linha férrea.



Entretanto apesar dos inquiridos manifestarem uma motivação para com o trabalho que fazem, alguns afirmam que não tem dado o seu máximo, pois, para além de não estarem enquadrados no trabalho em conformidade com as suas qualificações académicas, sendo técnicos profissionais, estão ou são pagos através do mesmo escalão e classe salarial com o pessoal que fez o ensino geral. Este facto, segundo revelaram estes inquiridos, têm lhes deixado insatisfeitos de certa maneira, pois, não se está a implementar o emanado no paragrafo sexto, página um da ordem de serviço número 03, série "A", de 19 de Setembro de 2003.

*... porque formei-me em administração pública devia estar ligado às tarefas inerentes a minha formação, porém nada tenho contra....*

**Variável intermédia:** Melhores resultados da empresa

Indicador: Resultados financeiros<sup>15</sup>:

**Variável intermédia:** Motivação e satisfação

**Dimensão 1:** Motivação

Indicador: *Nível de motivação:* Relativamente a esta dimensão, os informantes em média consideraram como factores que contribuíam para sua motivação os seguintes: apoio de gestão; autonomia no trabalho; aumento de responsabilidades; possibilidade de demonstrar o que sabem.

O que lhes desmotivava, em média é a falta de oportunidade de serem autorizados para irem a escola e a falta de enquadramento adequado.

---

<sup>15</sup> Cf. Indicador resultados financeiros, variável dependente: melhoria dos resultados da organização

## **Dimensão 2: Satisfação**

Indicador: *Nível de satisfação*: Quanto a esta dimensão os factores descritos são: Um bom ambiente de trabalho; A abertura do chefe para com os problemas dos trabalhadores; existência de equipamento suficiente para trabalhar, isto para o pessoal da área de apoio. O que lhes deixava insatisfeitos, em média era: a falta de avaliação de desempenho regular; discriminação de pagamento de subsídios aos trabalhadores e a carência de equipamento de trabalho, isto para o pessoal da área operacional.

**Variável dependente:** Nível de produtividade dos empregados

Indicador: Resultados de avaliação de desempenho<sup>16</sup>:

**Variável independente:** Adopção de uma abordagem aberta e participativa

## **Dimensão 1: Introdução da nova cultura organizacional**

### **Componente 1: Princípios defendidos pela empresa**

Indicador 1: *Apoio de gestão*: Para a percepção deste indicador, aos trabalhadores do nível operacional foi questionado se os seus superiores hierárquicos eram abertos, se prestavam apoio quando fosse necessário, enquanto que para as chefias procurou-se saber se perante um determinado problema conseguiam apelar a participação de todos na análise e identificação de soluções alternativas. Destas perguntas foi constatado que embora ainda se esteja numa fase inicial de implementação de uma nova cultura na empresa, o apoio entre os colaboradores já é visível, seja entre o pessoal do nível operacional e os chefes ou entre o pessoal do mesmo nível.

---

<sup>16</sup> Cf. Indicador resultados de avaliação de desempenho, variável independente: introdução de novas tecnologias e adopção da estratégia de terceirização.

Relativamente a esta nova abordagem de relacionamento superior hierárquico - subordinados, uma parte razoável dos integrantes da amostra considera-se motivado pela abertura, pois, segundo referem alguns entrevistados, *antigamente para expor um problema ao chefe máximo era preciso, em primeiro lugar, dar a conhecer o chefe de secção sobre o assunto, este de seguida transmitir ao de sector e assim sucessivamente até o assunto chegar se possível ao destino.*

Indicador 2: *Mecanismo de comunicação*: Quanto a este indicador os informantes afirmaram que contrariamente ao que havia antigamente, em que para ter acesso ou prestar informação ao superior hierárquico (instância máxima do órgão), era necessário apresentar o assunto a cada chefe intermédio, actualmente o cenário é diferente e motivante, pois, segundo mencionaram os interlocutores, existe uma excelente abertura das chefias o quer dizer que se o assunto for urgente e de serviço, o chefe até aceita ser abordado mesmo no corredor.

Quanto ao mecanismo de comunicação praticado no processo das mudanças foi constatado que embora não tenham sido auscultados, os trabalhadores, sobre a necessidade da implementação das mudanças, de certa maneira, foram através de reuniões, palestras e panfletos sensibilizados sobre os vários aspectos inerentes ao próprio processo. Solicitados a enumerar algumas implicações negativas da falta de auscultação, os informantes afirmaram que o processo de mudanças, caracterizado pela racionalização da força de trabalho levou a que fossem dispensados bons técnicos e hoje em dia, alguns sectores de actividade da empresa estão se ressentindo da falta desse pessoal.

#### **Componente 2: Aceitação de princípios e valores**

Indicador 1: *Tolerância de conflitos*: Quanto a este indicador foi constatado, por via dos informantes, existir dentro da empresa chefes que ainda são relutantes em não adoptar uma abertura para com os subordinados. Esta situação confirma-se pelo seguinte excerto

de um dos informantes: *o meu chefe quando chega fica dentro do seu gabinete até a hora de saída. A nossa única forma de intercomunicação com ele é através do expediente despachado que ele nos envia para executarmos. Portanto entre nós nunca há conversa, exposição de ideias ou opiniões sobre o trabalho.*

Indicador 2: *Aceitação de novos princípios*: Quanto a questão de resistência a mudança mesmo sob forma residual, os informantes consideram que ainda existe, pois, conforme referiu um dos entrevistados, *CFM é um meio mundo onde existe quase todo tipo de pessoas, algumas que se acomodaram ao longo do tempo num estilo de gestão de dirigismo, obviamente perdendo o lado técnico.* Este entrevistado acrescentou: *estas pessoas receando serem colocados numa situação de laborarem como técnicos, preferem manter a estrutura e a gestão da maneira que lhes convém ou seja sem querer mudar.*

Relativamente ao indicador imediatamente acima os informantes consideram que apesar de haver, ainda, algumas resistências a mudança, o ambiente de trabalho existente permite um bom relacionamento entre os empregados e os superiores hierárquicos e que por razão disso sentiam -se satisfeitos. Aliado ao relacionamento entre os empregados e os chefes, os informantes também consideraram que a sua dignidade como seres humanos era inteiramente respeitada pelos superiores hierárquicos.

## **Dimensão 2: Implementação da cultura organizacional**

### **Componente 1: Orientação**

Indicador: *Transmissão da nova cultura organizacional*: Conforme referiu um dos entrevistados seniores dos CFM, não existe na empresa uma forma clara de transmissão de valores e princípios defendidos pela organização. Contudo, este entrevistado está em crer que individualmente e de maneira formal ou informal, os gestores seniores tem transmitido aos seus colaboradores o que está preconizado nas políticas da empresa. Este interlocutor citou como exemplo das suas acções de transmissão da nova cultura

empresarial, o facto de persuadir os seus colaboradores que nesta fase de mudanças em curso na empresa é necessário que cada trabalhador demonstre o seu cometimento ou engajamento no trabalho

## **Componente 2: Recrutamento e selecção de pessoal**

Indicador: *Métodos e técnicas de recrutamento e selecção do pessoal*: De acordo com um dos informantes, após a independência do país, o processo de recrutamento e selecção ao nível dos CFM, para além de que não obedecia ou não passava pela análise das necessidades do posto de trabalho, este estava enfermado por admissões segundo afinidades e/ou identidades político partidárias, ou seja alguns trabalhadores foram sendo admitidos ou nomeados para exercer cargos de chefia porque eram filhos de [...]. Este interlocutor acrescentou: *isto fez com que a empresa estivesse repleta de gente redundante sem habilidades algumas para trabalhar e isto tinha que acabar. Pelo que foram ou estão sendo dispensados aqueles que não mostram bom desempenho no trabalho.*

Actualmente, segundo referiu um dos informantes, a empresa não recruta externamente novos trabalhadores, mas sim procede a reorientação do pessoal existente e necessário para as concessionárias ou para outros sectores de actividades que se encontram ainda sob a gestão dos CFM.

Os métodos de selecção do pessoal que foram usados são os seguintes:

- (i) – procurou-se verificar ou identificar quais eram as unidades ou centros de produção que eram funcionais e que poderiam responder eficazmente aos novos desafios;
- (ii) – procurou-se analisar, criteriosamente, quer em termos de idades dos trabalhadores, quer em termos de habilitações literárias, de desempenho profissional, etc o pessoal adequado para o novo cenário. Este entrevistado frisou, ainda, que estes critérios foram

aplicados na perspectiva de ver se o individuo "A" ou "B" interessava para os objectivos da empresa.

Entretanto, este interlocutor ressaltou o seguinte: *...quando eu falo de idade não significa que o velho é um "trapo" mas o seu afastamento é uma questão de perspectiva para o futuro. Pelo que ao nível de recursos humanos tínhamos que ver quais eram as pessoas que poderiam garantir uma certa continuidade do trabalho e que poderiam facilmente assimilar as novas tecnologias.*

Adicionalmente, ficou constatado no campo de pesquisa que o processo de redimensionamento da empresa vem sendo feito através da concessão de alguns serviços à gestão privada, isto por um lado, por outro, através da racionalização da força de trabalho.

Deste redimensionamento resultou que de um total de 8.518 trabalhadores do CFM – Sul, Conselho de Administração e Direcções por função que existia em Janeiro de 1999, actualmente existe 1755 em termos do efectivo de trabalhadores, o que representa uma redução do número de trabalhadores na ordem de 79,4% (ver Tab. 1).

**Tabela 1**  
**Efectivo de trabalhadores por área de actividades**

<b>Data</b>	<b>C. Administração e</b>	<b>CFM -Sul</b>	<b>Total</b>
<b>Dir. por função</b>			
01.01.1999	541	7977	8518
01.01.2000	559	6958	7517
01.01.2001	545	6427	6972
01.01.2002	455	5946	6401
01.01.2003	408	2860	3268
01.01.2004	288	1696	1984
30.06.2004	266	1489	1755

Fonte: CFM, Relatórios da Direcção de Recursos Humanos

Quanto ao *relacionamento interno de autoridade responsabilidade* deve-se referir que até Setembro de 2003 a estrutura dos CFM caracterizava-se, conforme se pode observar através do organigrama em anexo B, por uma cadeia de comando extremamente verticalizada que ia desde o PCA até ao nível mais baixo, chefe de secção.

Entretanto no âmbito das mudanças em curso nesta empresa e por força da Ordem de Serviço número 03, Série "A" de 19 de Setembro de 2003, os níveis de chefia de departamento, de sector e de secção foram suprimidos da estrutura, ficando os níveis de direcção e chefia, nas direcções executivas, reduzidas a quatro, nomeadamente: Director Executivo, Director executivo adjunto, Chefe de serviço e Chefe de departamento nas áreas de manutenção e operação. Enquanto que nas direcções por função os níveis de hierarquia ficaram reduzidos aos cargos de Director e Chefe de serviço apenas.

### **Componente 3: Formação e desenvolvimento de recursos humanos**

Indicador 1: *Capacitação*: Quanto a este indicador há que referir que a empresa tem se preocupado em capacitar o seu pessoal operacional em matérias que permitam que este pessoal esteja habilitado a operar com as novas tecnologias. Todavia, no concerne ao treinamento ou capacitação do pessoal dirigente em matéria de gestão e liderança, foi constatado que a empresa não tem promovido nenhuns cursos nesse sentido.

Indicador 2: *Formação académica*: No que diz respeito a este indicador, alguns informantes consideraram que a política de formação da empresa não é aplicada efectivamente, pois, o envio de um trabalhador a formação não tem sido feito em conformidade com as necessidades do posto de trabalho mas sim, de acordo com os pedidos feitos pelos trabalhadores. Conforme referiu um dos entrevistados, este procedimento *é desmotivante, pois, assiste-se muitas das vezes gente a ser enviada a algum tipo de curso sem que esteja a desenvolver alguma actividade relacionada com*

*essa formação. O interlocutor acrescentou: isto é feito em detrimento de gente, que pela natureza do seu trabalho, necessita desse treinamento.*

**Variável dependente:** Comprometimento

Indicador: *Resultado da avaliação de desempenho*: Devido a inexistência da avaliação de desempenho na empresa e por conseguinte os respectivos relatórios, o autor para poder captar a variável comprometimento questionou aos informantes se gostavam e tinham domínio do trabalho que faziam. À exceção de um e outro caso, foi possível no campo de pesquisa perceber que devido a destreza conferida pelos cursos de capacitação ou pela formação acadêmica aliada ao ambiente satisfatório da empresa, existe gente que desenvolve as suas tarefas porque gostam e querem.

**6 - Análise e discussão dos resultados**

A reestruturação empresarial dos CFM é um processo ainda em curso que teve o seu início em 1995 e que ainda não alcançou o seu fim. Neste processo o que já é realidade é o redimensionamento do tamanho da empresa que se materializou através de concessões ou terceirização de alguns serviços e através da racionalização da força de trabalho, isto por um lado, por outro, são os investimentos tecnológicos como seja a reabilitação da linha férrea de Limpopo e os investimentos em curso no MPDC, esperando-se fazer mais. Pelo que a avaliação feita no âmbito desta pesquisa é, por estas razões, preliminar podendo por conseguinte os resultados alcançados até ao fim da concepção deste trabalho poderem progredir ou regredir conforme as novas circunstâncias.

Descrição da realidade: (i) - O MPDC ainda não terminou os seus investimentos orçados em 70 milhões de dólares americanos para as operações de melhoramento e modernização das infra estruturas e equipamentos, incluindo a reabilitação das defensas do cais, aquisição de dois rebocadores com capacidade de 23 toneladas cada, novos guindastes e equipamentos de carga, reabilitação de estradas e linhas férreas no recinto



portuário em coordenação com os CFM e a construção de nova estrada para o acesso directo ao porto de Maputo a partir da estrada nacional N4; (ii) – Ainda não foram reabilitadas todas as linhas férreas incluindo a de Ressano Garcia, concessionada em Dezembro de 2002 à Sociedade Ressano Garcia SARL, e que prevê investir 60 milhões de dólares americanos na reabilitação das infra estruturas ferroviárias e equipamentos na perspectiva de incrementar os actuais volumes de tráfego.

Não obstante os factos acima referidos, pode-se de certa maneira afirmar que a hipótese H1 foi verificada: (i) – Se considerar que com a linha de Limpopo a operar, o tempo de transporte de mercadorias de e para o Zimbabwe baixou significativamente; (ii) – Se considerar que terminadas as obras de reabilitação do MPDC o nível de manuseamento portuário de carga poderá aumentar muito mais e o tempo de espera dos navios no alto mar, com os rebocadores a funcionarem em pleno, irá diminuir (ii) – Se tomar em consideração que as terminais concessionadas como a de carvão, a de contentores (MIPS), a Cabotagem estão reabilitadas e a funcionarem em pleno; (iii) – Se Considerar que com a inauguração da terminal de alumínio da Matola aos 16 de Março de 2000 (no Porto da Matola cuja infra estrutura pertence aos CFM), o nível de manuseamento portuário de carga derivado do uso de novas tecnologias atingiu as seguintes cifras máximas na história de manuseamento de carga dos setes anos anteriores ao ano 2001: 4001,5 mil toneladas métricas em 2001, 4.423,5 mil toneladas métricas em 2002 e 4.869,3 toneladas métricas em 2003, de carga internacional, das quais 44,3%, 39,1% e 49,9%, respectivamente, refere-se as matérias primas ou produtos da Mozal. (ver as tabelas 2 e 3 em estreita ligação com os gráficos 7,8,9,10,11 e 12, todos em anexo C)

O autor deste trabalho, sem querer tirar o mérito que os CFM tem por estarem a demonstrar uma tendência crescente do nível de manuseamento de carga portuário de carga, considera que o “boom” verificado a partir do ano 2001 deve-se mais ao interesse da Mozal de querer colocar o seu produto final, o alumínio, no mercado internacional e/ou de colocar as suas matérias primas, nomeadamente coke, alumina, anode scrap e

pitch, dentro da sua fábrica. E não à “agressividade” em termos de marketing ou outras técnicas comerciais empreendidas pelos CFM para conquistar novos utentes dos serviços portuários ou angariar maior fluxo de carga.

Quanto a hipótese H2, que considera que a estruturação de cargos, traduzida pelo enriquecimento dos mesmos proporciona o aumento da motivação, da satisfação e por conseguinte o nível de produtividades dos empregados, com base nos resultados alcançados no âmbito da pesquisa pode-se afirmar que foi efectivamente confirmada, pois, os informantes na sua maioria seja os da área de apoio ou os da área operacional afirmaram categoricamente que estavam satisfeitos com o trabalho que faziam e motivados por estarem a desempenhar mais tarefas e responsabilidades, por saberem que trabalho por si desenvolvido tinha de certa maneira um impacto positivo ao nível dos outros sectores ou colaboradores.

Apesar de que alguns sentiam necessidade de serem submetidos a formação seja académica ou profissional, a confirmação desta hipótese é sustentada, ainda, pela seguinte afirmação de um dos informantes: ...agora tenho trabalho para fazer não é como antes que apenas ficava [...] ou então saía cedo do serviço... Com esta afirmação pode-se confirmar que o nível de absentismo reduziu significativamente nesta empresa.

Se tomar em consideração o seguinte: que os informantes contactados no âmbito da pesquisa manifestaram um satisfação pela existência de um bom relacionamento entre os subordinados e as chefias; que os empregados sentiam-se motivados pela possibilidade que tem tido de conhecerem o desfecho das acções por si praticadas no quotidiano laboral; que mostraram-se motivados pelo facto dos seus superiores hierárquicos serem abertos e não interferirem durante a execução das sua tarefas, então pode-se concluir que a hipótese H3, que relaciona a adopção de uma abordagem aberta e participativa e o alcance dos melhores níveis de comprometimento dos empregados, foi também confirmada.

## **7 – Conclusões, Considerações e Recomendações**

### **7.1 - Conclusões**

√(i) - Tomando em consideração as concessões de alguns serviços incluindo os terminais especializados à gestão privada que se considera idónea, os investimentos concluídos (ex: a reabilitação da linha férrea de Limpopo), os investimentos que estão em curso (as obras de reabilitação em curso no MPDC) e os que se perspectiva realizar no âmbito das privatizações, isto por um lado, por outro, se olhar-se aos níveis de desempenho, sobretudo os de manuseamento portuário de carga já alcançada, os níveis de destreza dos recursos humanos, pode-se concluir que os CFM, estão caminhando para o alcance de melhores níveis de desempenho e sustentabilidade.

(ii) - Dos resultados da pesquisa foi possível concluir que apesar de algo (como por exemplo a concessão de serviços a operadores privados e a materialização dos investimentos), já estar em curso no sentido de reconstruir o sistema de transporte ferro portuário de modo a torná-lo competitivo, eficiente, orientado para o mercado e económico, esse processo está sendo feito de forma diferenciada e com um atraso significativo numa das áreas, neste caso a ferroviária.

(iii) - Em decorrência do problema referido no parágrafo imediatamente acima, também foi concluído que o nível de eficiência dos serviços terceirizados ou concessionados, como por exemplo o porto de Maputo, e algumas terminais especializadas, está comprometido ou se se pode achar, transitoriamente inviabilizado, pois, esses serviços portuários chegam a serem preteridos pelos utentes nacionais, internacionais ou da região Austral em virtude da ineficiência dos serviços prestados na área ferroviária.

(iv) - No âmbito desta pesquisa também foi concluído que a gestão dos CFM – Sul, em particular, é um tanto ou quanto “ativa” para com os utentes dos serviços ferro portuários ou seja, entendeu-se que os CFM no entanto que único operador dos serviços ferro portuários encara os utentes destes serviços como sendo entidades que não tem alternativas de solução para o escoamento das suas cargas de ou para um determinado ponto.

Esta forma de entendimento ou comportamento pautado pelos CFM acaba de certa maneira dando vantagens aos sistemas portuários sul africanos, pois, para além dos portos sul africanos usarem tecnologias de ponta resultante de altos investimentos realizados, a política comercial destas companhias é bastante forte que acaba angariando os utentes da região para usarem os seus serviços ferro portuários mesmo que isso signifique pagar um bocado mais caro.

√(v) – Tomando em consideração o sentimento manifestado pelos utentes em relação a qualidade dos serviços, e a ineficiência verificada na área ferroviária foi concluído que os serviços prestados pelos CFM ainda não melhoraram significativamente, não obstante o esforço que está sendo feito nesse sentido.

√(vi) - Da análise dos resultados foi, também, concluído que nos CFM, devido a implementação da racionalização da força de trabalho traduzida pela redução do número de trabalhadores, existe uma nova forma de afectação de tarefas caracterizada pelo facto dos trabalhadores exercerem mais que uma tarefa no seu posto de trabalho.

√(vii) – Também foi concluído que em virtude desta nova forma de redistribuição de tarefas, aliada a existência de uma comunicação efectiva (seja entre os empregados ou entre estes e seus dirigentes), e a prevalência de boas relações entre os colegas, existe na empresa um ambiente de trabalho favorável que torna os colaboradores satisfeitos e motivados e por conseguinte a aptos para demonstrarem bom desempenho profissional.

(viii) – Relativamente aos direitos dos empregados, apesar de ter sido concluído que não existe equidade quanto ao pagamento de subsídios na empresa, concluiu-se que existe um sistema de remuneração e de benefícios sociais (salário acima da média, direito de assistência médica e medicamentosa, transporte e décimo terceiro vencimento) satisfatórios que tem contribuído para um forte engajamento dos trabalhadores nas suas actividades.

(ix) - Quanto a cultura prevalecente nos CFM, a pesquisa de campo, permitiu concluir que, nesta empresa já são notórios alguns sinais de um ambiente caloroso e confortável. Esse ambiente tem criado condições para que haja satisfação e motivação no seio dos trabalhadores. Os factores que justificam isso são os seguintes: (a) – Os superiores hierárquicos são abertos e receptivos para com os trabalhadores; (b) – À excepção dos sectores cuja natureza do trabalho impõe essa prática, não existe na maioria dos órgãos da empresa a interferência das chefias quando os subordinados desenvolvem o seu trabalho; (c) – Existe um espírito de colaboração e apoio entre os colegas; (d) – Existe a possibilidade dos empregados usarem e demonstrarem as suas habilidades, perícias, etc..

(x) - Não obstante o bom ambiente acima referido, concluiu-se também existir no seio da empresa um descontentamento derivado de factores tais como: (a) – Existência na empresa de pagamentos de subsídios em dólares americanos a algumas pessoas e não a todos. Mesmo assim os critérios usados para a sua atribuição não são claros; (b) – O facto da política de formação não ser efectivamente aplicada ou seja apenas terem acesso a formação académica os que são da conveniência dos dirigentes.

(xi) – Foi também concluído que não existia nos CFM a capacitação ou reciclagem das chefias em matéria de gestão e liderança, o que faz com que prevaleça em alguns dirigentes da empresa, por inércia, o estilo de liderança que existia antes do início das mudanças, caracterizado pelo autoritarismo e centralização na tomada de decisões.

(xii) - Da pesquisa feita foi também concluído que a cultura de trabalho em equipe ainda não está difundida ao nível de todos os serviços e departamentos.

(xiii) – Dos resultados da pesquisa também foi concluído que o tamanho da estrutura dos CFM foi redimensionado com tendência para se tornar horizontal e flexível; (ver anexo B)

(xiv) – Quanto aos objectivos preconizados tanto pelas mudanças em geral e pelo Contrato Programa 2000/2002 assim como pelo Plano Estratégico da Empresa, em particular, foi concluído que estão sendo gradualmente cumpridos, sendo de destacar, por exemplo, a terceirização de serviços, o desenvolvimento de infra-estruturas e o redimensionamento da empresa.

## **7.2 – Considerações**

(i) – Se tomar em consideração que ainda existem nos CFM alguns sinais de resistência à mudança, da falta de tolerância traduzidos pela existência de alguns chefes que ainda prezam pelo formalismo inflexível, pela segurança, pela uniformidade e centralização do poder, isto por um lado, por outro, tomar – se em atenção que os trabalhadores ferro portuários começam, a partir de certos chefes, a sentirem um clima de apoio, abertura destes para a recepção de opiniões ou ideias dos empregados, então é legítimo afirmar que os CFM estão num processo de transição de uma cultura de regras para uma de apoio. Este segundo tipo de cultura é referido por Neves (2000:95) como sendo aquele que cria e mantém a coesão e empenho dos membros numa organização.

(ii) – O facto dos responsáveis pelas mudanças nos CFM reunirem-se ou fazerem conselhos consultivos de directores para definirem as estratégias de negócio da empresa, para delinearem o tipo de modelo organizacional que se pretende que o sistema ferro portuário seja no futuro, o tipo de líderes e mão de obra necessária, confirma que a

mudança em curso nesta empresa é do tipo sistemático. Segundo Blake, R & Mouton, J. (1972) citados por Chiavenato (1987:209), na mudança sistemática “os responsáveis pela mudanças delineiam modelos explícitos daquilo que a organização deverá ser em comparação com o que é...”.

(iii) – A sensibilização feita a todos os trabalhadores e aconselhamento do pessoal abrangido para que soubesse aplicar as suas compensações auferidas no âmbito das indemnizações ou pensões por reforma antecipada, revela uma simbiose de duas abordagens de mudança organizacional, nomeadamente: (a) - a conciliadora que segundo Kirkbridge (1998:48) caracteriza-se pelo facto dos responsáveis pela mudança sensibilizarem e mostrarem as razões da mudança; e (b) – endoutrinadora que segundo o mesmo autor, os responsáveis pela mudança tentam ensinar aos empregados um conjunto de valores nucleares através de iniciativas sistemáticas de socialização e formação.

(iv) - A tendência de substituição do tipo de relacionamento autoridade subordinado, por um aberto e participativo confirma que os CFM estão saindo dos sistema 1 para o sistema 4, referidos por Likert (1976) citado por Stoner & Freeman (1999:241). Segundo este autor o sistema 1 caracteriza-se por “uma estrutura organizacional tradicional em que prevalece a autoridade distribuída estritamente de acordo com o relacionamento de administrador – subordinado”. Enquanto que o sistema 4, por seu turno, caracteriza-se por uma ampla participação do grupo tanto na supervisão assim como na tomada de decisão.

### **7.3 – Recomendações**

(i) - A ideologia utilizada no processo de formação e desenvolvimento dos recursos humanos caracterizada por pedidos feitos pelos trabalhadores, deve ser pró activa em vez de ser reactiva, pois, só desta forma será possível aproveitar-se o potencial humano da organização para as necessidades do posto de trabalho;

(ii) - A empresa deve implementar uma equidade em termos de distribuição de subsídios, pois se assim não for feito multiplicar-se-á o ambiente de insatisfação na empresa;

(iii) - Os CFM devem adoptar uma política comercial capaz de conduzir a empresa a angariar novos utentes, pois, conforme foi constatado na pesquisa à excepção da Mozal, esta empresa não tem conseguido trazer para si novos utentes dos serviços ferro portuários;

(iv) - Acelerar o ritmo dos investimentos em tecnologias, sobretudo na área ferroviária, de modo que as duas áreas operacionais estejam no mesmo patamar de desenvolvimento, pois, o desnível compromete ou inviabiliza o desempenho dum as partes.

(v) - Os CFM, através da sua Direcção de Recursos Humanos, devem adoptar um sistema de avaliação de desempenho regular de forma explicita e objectiva;

(vi) - Promover pequenos cursos para as chefias sobre praticas de gestão e liderança;

(vii) - Os CFM devem, dentro das mudanças em curso, criarem um departamento de Research & Development (R&D)<sup>17</sup> que teria como atribuições a identificação de fraquezas, oportunidades, ameaças e forças que a empresa tem no mercado.



**8 – Referência bibliográfica:**

- ALBANESE, Robert (1988), Management, USA, South-Western Publishing Co.;
- AMARAL, W. (1999), Guia de apresentação de teses, dissertações, trabalhos de graduação, Maputo, Livraria Universitária/UEM, 2ª ed;
- BARROS, Betania T., (2002), *O desafio de equilibrar resultados de negócio a qualidade de vida* in: BOOG, Gustavo & Magdalena (coord.) Manual de pessoas e equipas, estratégias e tendências, Brasil, V.1, editora Gente;
- BENNIS, W.G. & THOMAS J. M., (1972), Management of change and conflict;
- BERGAMINI, C. W. (1991) Motivação, Brasil, 3ª ed, Editora Atlas S.A;
- CERQUEIRA, Wilson, (2002), *Endomarketing* in: BOOG, Gustavo & Magdalena (coord.) Manual de pessoas e equipas, estratégias e tendências, Brasil, V.2, editora Gente;
- CFM, Acta de Conselho de Directores realizado em Namaacha de 24 à 26 de Março de 2003;
- \_\_\_\_\_, Contrato Programa (2000/2002), entre o Governo e os CFM
- \_\_\_\_\_, Ordem de Serviço, Série “A”, número 03 de 19 de Setembro de 2003;
- \_\_\_\_\_, Revista xitimela (1996), número 01, O futuro já está aqui, Maputo;
- \_\_\_\_\_, Revista xitimela (1997), número 03, As transformações são uma realidade irreversível, Maputo;
- \_\_\_\_\_, Revista xitimela (1999/2000), número 8/9, Um legado para o futuro, Maputo;
- \_\_\_\_\_, Revista xitimela (2003), número 13/14, Linha de Sena, reconstrução à vista, CFM – estrutura e estratégias para o futuro, Maputo;
- \_\_\_\_\_, Relatório de actividades (2003), dados evolutivos 1999/2002;
- \_\_\_\_\_, Relatório de desempenho (Junho, 2004);
- CHIAVENATO, Idalberto.(1987) Teoria geral de administração, Brasil, 3ª ed, Editora McGraw-Hill.;
- \_\_\_\_\_(1998) Recursos humanos – edição compacta, Brasil, 5ª ed, SP, Editora Atlas S.A;

---

<sup>17</sup> Expressão inglesa que significa pesquisa e desenvolvimento

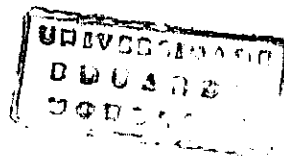
- \_\_\_\_\_ (1999) Administração nos novos tempos, Brasil, 2ª ed. R.J. Editora Campus;
- COLLATO, Miguel (2002) *Prestadoras de serviços em Recursos Humanos* in: BOOG, Gustavo & Magdalena (coord.) Manual de pessoas e equipes, estratégias e tendências, Brasil, V.2, editora Gente;
- DRUCKER, Peter (1993) As fronteiras da gestão, 2ª ed.;
- DUBRIN, Andrew J.(1998), Princípios de administração, 4ª ed.;
- FRANÇA, J.L. et al (1996) Manual para normalização de Publicações técnico - científicas, Belo Horizonte, 3ª ed., editora UFMG;
- GIL, António C. (1988) Como elaborar projectos de pesquisa, S.P. editora Atlas;
- KIRKBRIDGE, (1998), *Gerir a mudança* In: STACEY, Ralph, Pensamento estratégico e gestão de mudanças, Lisboa, Publicações Dom Queixote;
- LOPES, Maria Antónia Rocha da Fonseca, *Texto de apoio de Gestão de recursos humanos – A Dimensão de organização do processo de trabalho*;
- MEGGIINSON, L. C; MOSLEY, D. C. & Jr. PIETRI, P. H. (1986) Administração, conceitos e aplicação, Brasil, editora Harabra;
- MOTTA, Fernando C., (1998), Teoria geral de administração, uma introdução, Brasil, editora Afiliada;
- NHABINDE, S. (2001), Privatização do sistema ferro portuário do sul de Moçambique no contexto dos programas de ajustamento estrutural, dissertação de tese de mestrado, Lisboa;
- NEVES, J. G. (2000), Clima organizacional, cultura organizacional e gestão de recursos humanos, editora RH, 1ª ed
- PASCHOAL, Luiz,(2001), Administração de cargos e salários – manual prático e novas metodologias, editora Qualitymark, lda, 2ª;
- SEQUEIRA, Moema. M.; LEITE, Ana Paula e MORAIS, Eunice Maria, Terceirização de limpeza hospitalar: Impactos sobre recursos humanos, CEPAD/UFMG;
- SEVERINO, A. J.(2000), *Metodologia do trabalho científico*,Brasil, Cortez editora, 21ª ed.;
- STONER J. & FREEMAN, R. (1999) Administração, Brasil,Editora L.T.C, S.A, 5ª ed;

*Mudança organizacional como resposta aos desafios de uma economia em processo 65 de globalização. O caso dos CFM (1995 - 2004).*

---

TEXEIRA, Vicente (2002) *Os desafios de Recursos Humanos diante da globalização dos negócios* in: BOOG, Gustavo & Magdalena (coord.) Manual de pessoas e equipes, estratégias e tendências, Brasil, V.1, editora Gente;

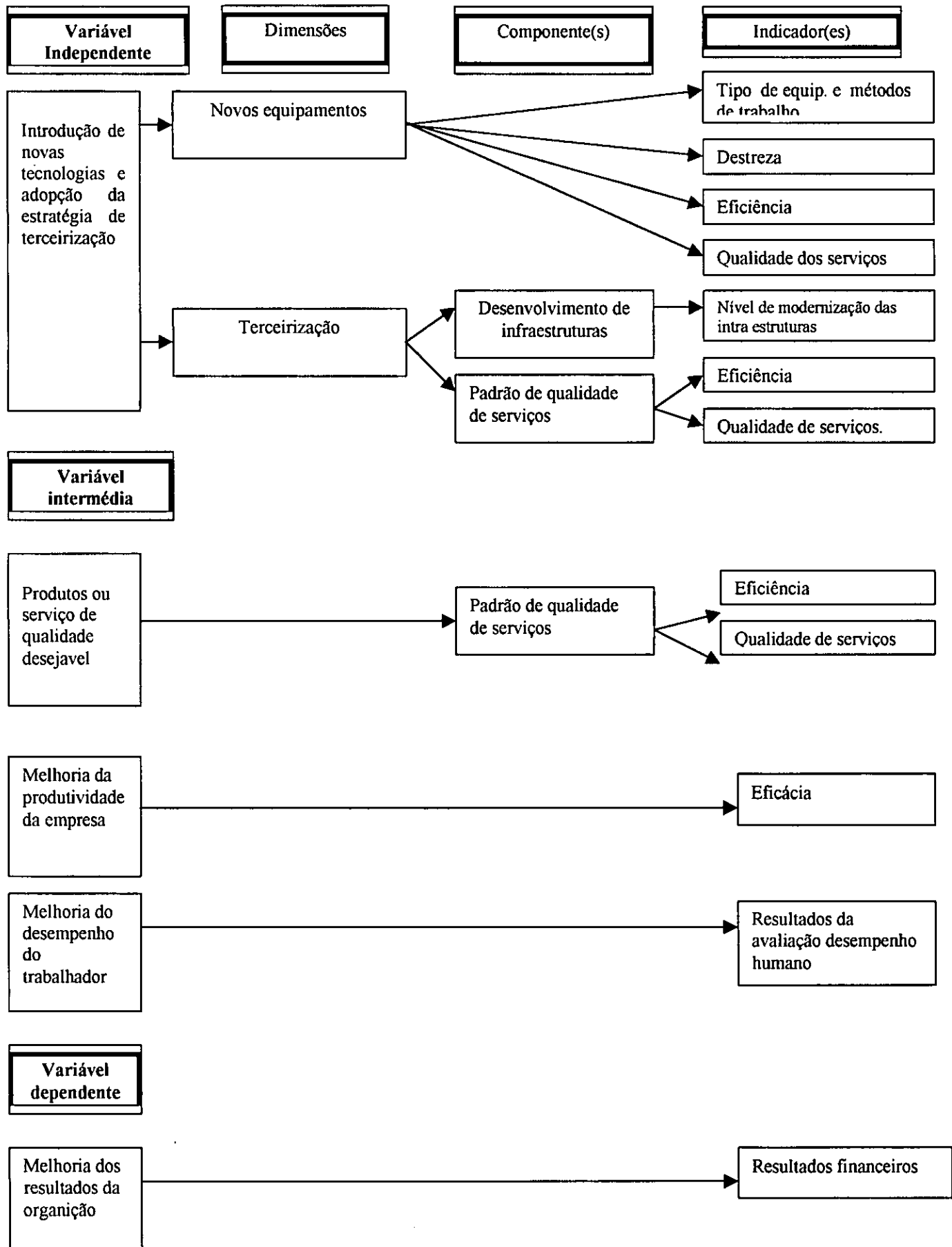
WERTHER, W. & DAVIS, K. (1983) Administração de pessoal e recursos humanos, Brasil, editora McGraw-Hill;



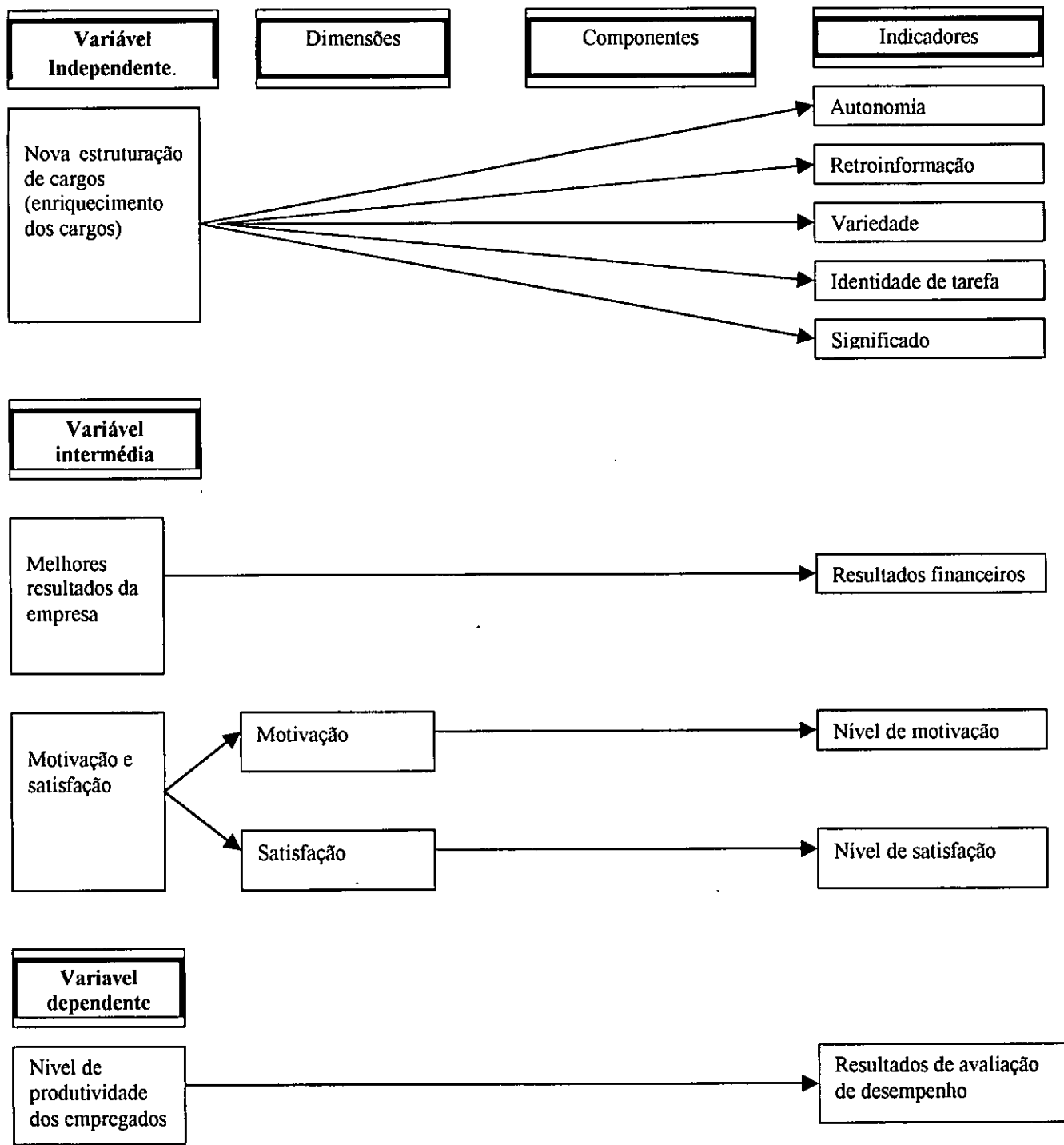
9 - ANEXOS

**ANEXO A: MODELO DE ANÁLISE DAS HIPÓTESES**

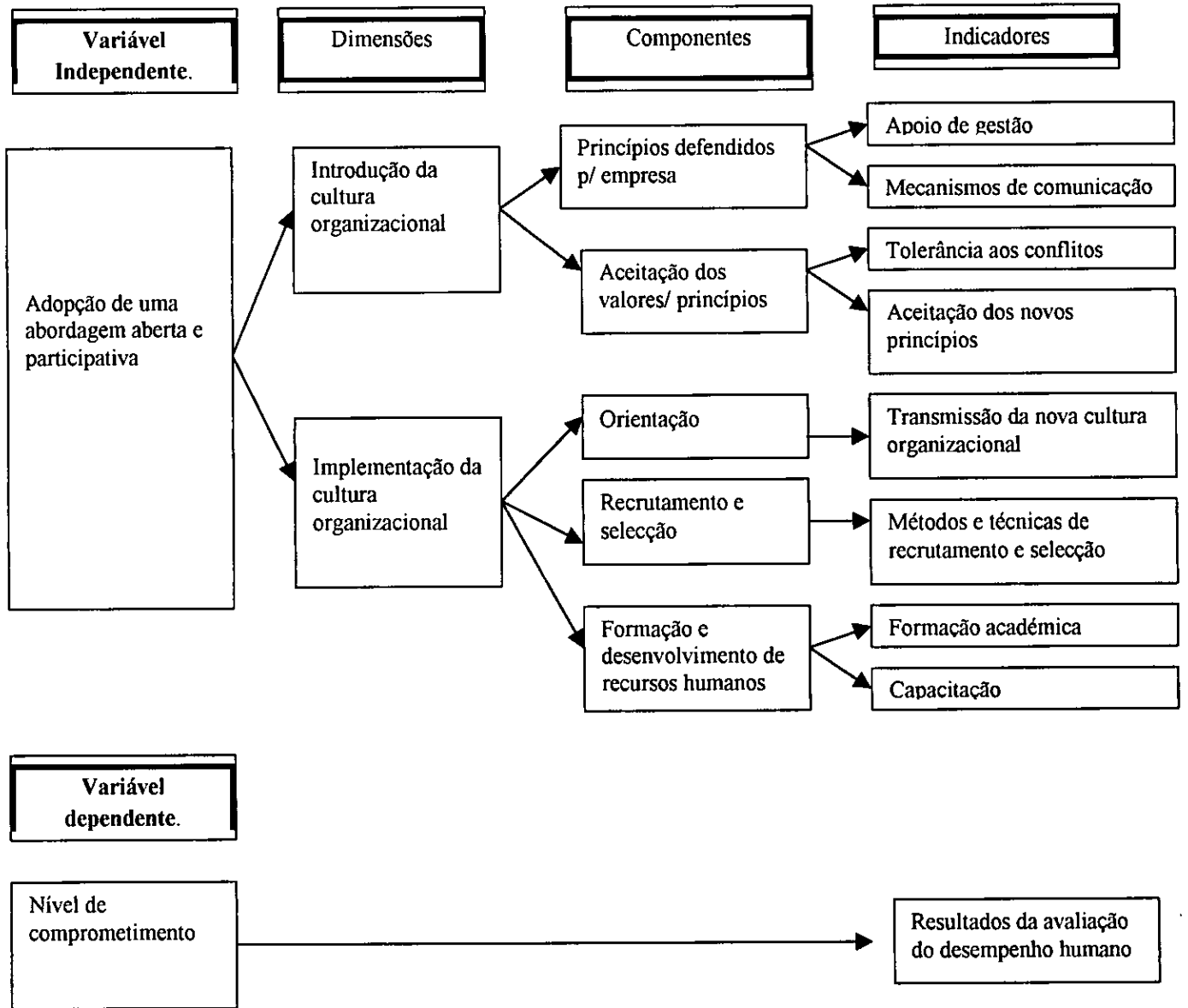
# MODELO DE ANÁLISE DA HIPÓTESE H 1



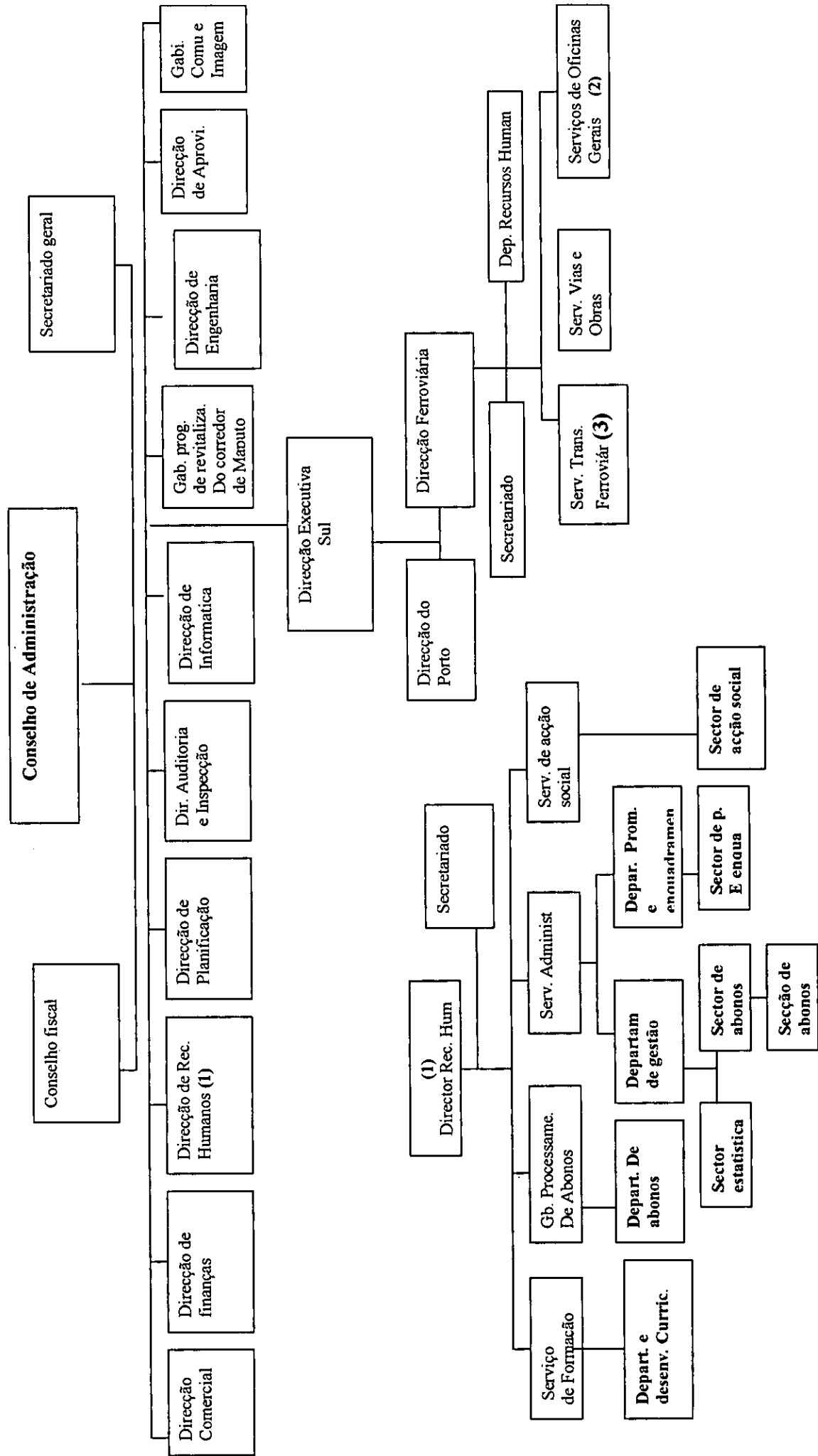
## MODELO DE ANÁLISE DA HIPÓTESE H 2



### MODELO DE ANÁLISE DA HIPÓTESE H 3

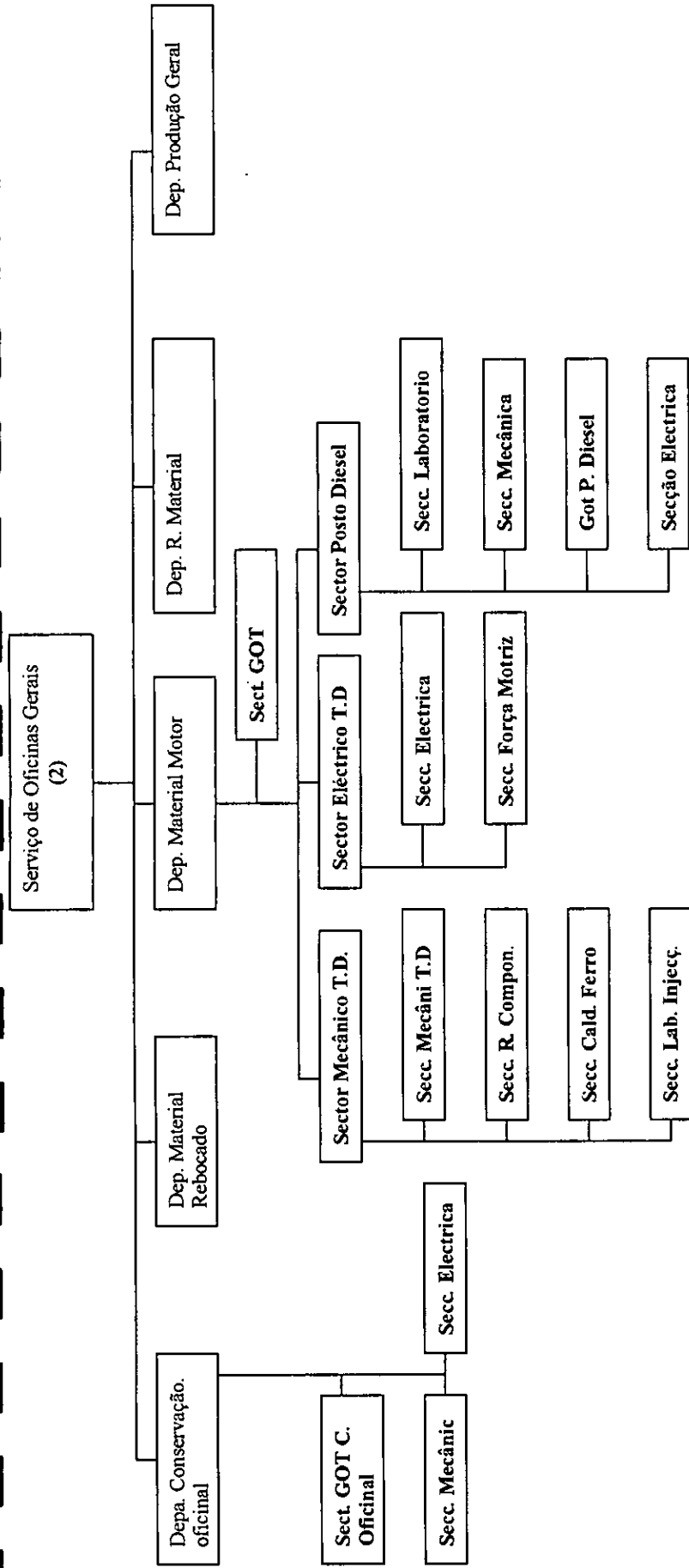


ANEXO B: ORGANIGRAMA PARCIAL DOS CFM ATÉ 19 DE SETEMBRO DE 2003



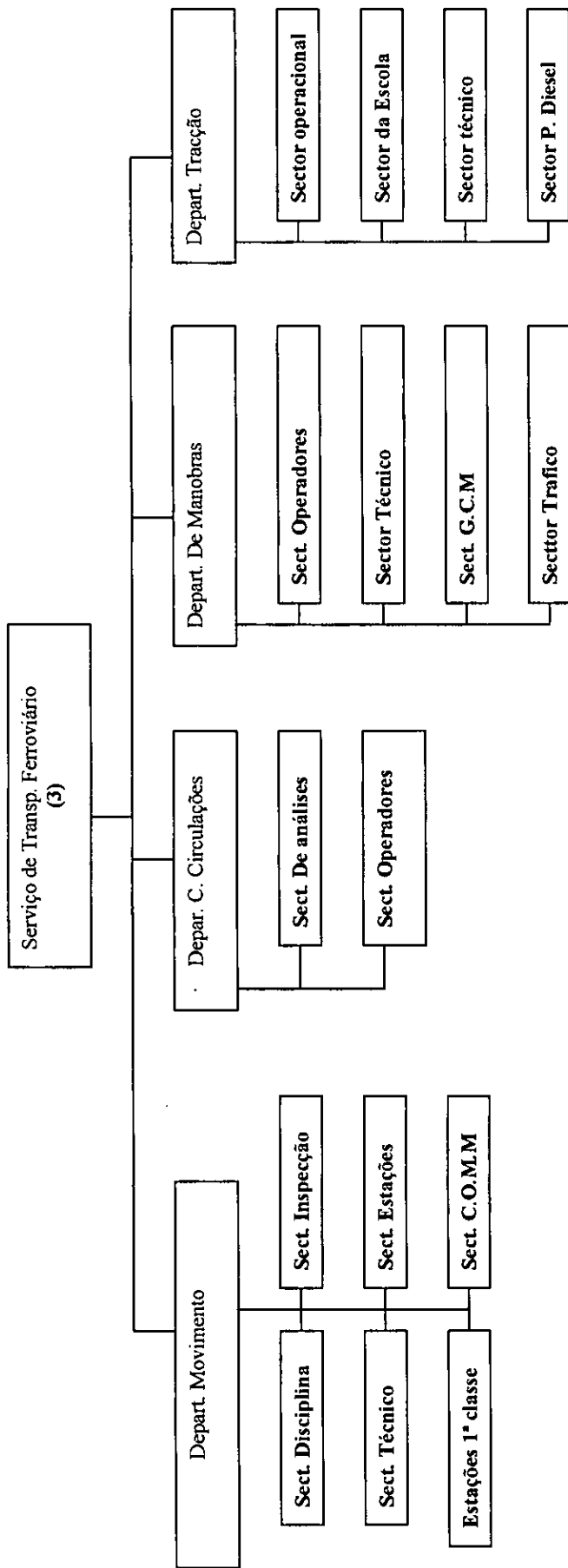
Fonte: Direcção de Rec. Humanos





(2) – Cf. Serviço de Oficinas Gerais do organigrama parcial

NB: Todos os níveis de chefia com destaque a bold foram suprimidos ao abrigo da O.S número 03, série "A", de 19.09.2003



(3) - Cf. Serviço de transporte ferroviário no organograma parcial dos CFM.  
 NB: Todos os níveis de chefia com destaque a bold foram suprimidos ao abrigo da O.S número 03, série "A", de 19.09.2003

**ANEXO C: DESEMPENHO DA EMPRESA**

ANEXO C

Tabela 2  
MANUSEAMENTO PORTUÁRIO DE MERCADORIA  
CFM - Sul

Unidade: 10<sup>3</sup> tons - métricas

Designação	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004*
Nacional	201.6	200.0	106.8	94.7	203.2	120.2	65.0	67.9	82.2	50.3	71.7	41.2
Interna. Moç.	1,226.9	808.1	657.0	620.2	889.6	844.1	982.5	1,304.8	1,995.8	2,568.8	2,901.5	1,992.7
Em trânsito	535.9	871.6	1,111.4	1,556.1	2,016.4	2,052.0	2,054.1	1,663.2	1,923.5	1,804.4	1,896.1	843.5
<b>Total</b>	<b>1,964.4</b>	<b>1,879.7</b>	<b>1,875.2</b>	<b>2,271.0</b>	<b>3,109.2</b>	<b>3,016.3</b>	<b>3,101.6</b>	<b>3,035.9</b>	<b>4,001.5</b>	<b>4,423.5</b>	<b>4,869.3</b>	<b>2,877.4</b>

Fonte: CFM, relatório dos dados evolutivos, Abril 2003

\* - Os dados de manuseamento da carga referem-se ao 1º semestre, isto é, até 30 de Junho de 2004

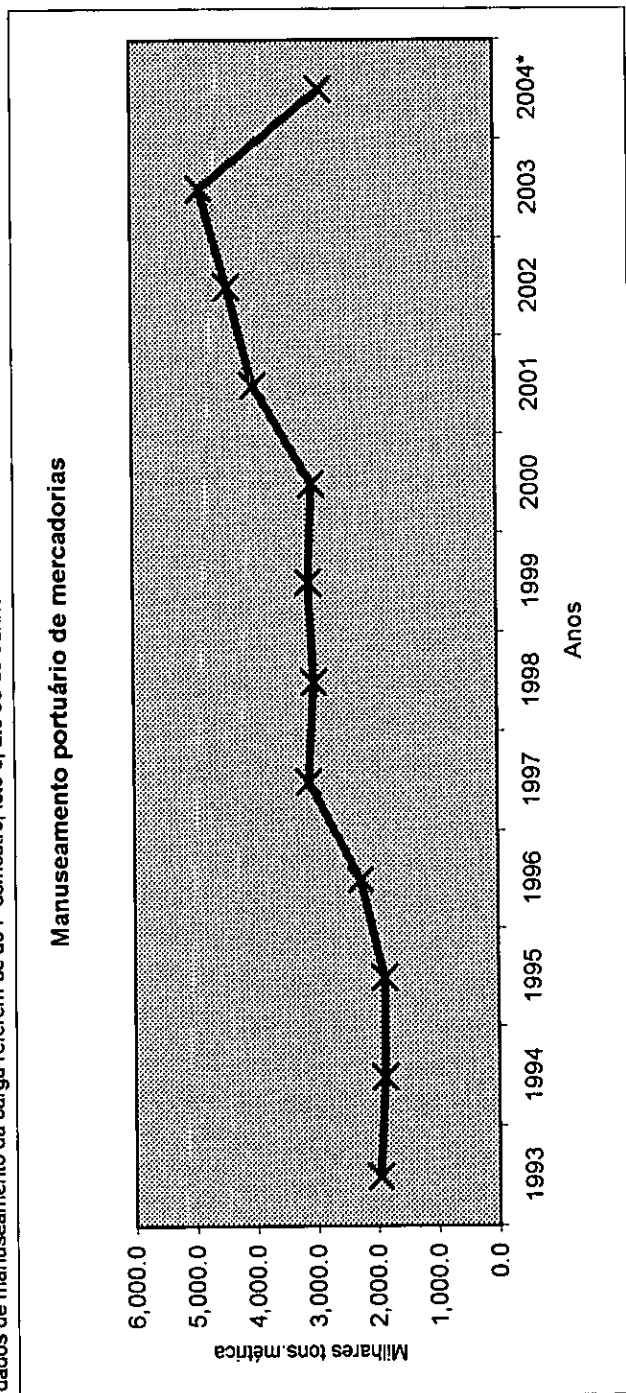


Gráfico 2. Manuseamento portuário de carga

Fonte: CFM, relatório dos dados evolutivos, Abril 2003

ANEXO C

Tabela 3

MANUSEAMENTO PORTUÁRIO DE MERCADORIA INTERNACIONAL POR  
POR TIPO DE PRODUTO (CFM - Sul 2000 - 2004)

Descrição	Unidade: Mil tons. Métricas				
	1999	2000	2001	2002	2003
Internacional - Moçam.	3,101.6	3,036.1	1,995.7	2,568.8	2,901.4
<b>PRODUTOS AGRICOLAS</b>	<b>719.6</b>	<b>979.4</b>	<b>291.8</b>	<b>654.3</b>	<b>563.4</b>
Cereais	290.0	325.9	283.3	607.2	509.8
Açúcar e derivados	347.0	578.3	8.0	47.1	53.6
Citrinos	82.6	74.4	0.5	Z	Z
Outros	Z	0.8	Z	Z	Z
<b>COMBUSTIVEL</b>	<b>301.9</b>	<b>277.8</b>	<b>369.1</b>	<b>326.6</b>	<b>323.5</b>
<b>MINERAIS</b>	<b>1,604.2</b>	<b>1,023.8</b>	<b>884.9</b>	<b>1,004.5</b>	<b>1,450.1</b>
Ferro crómio	196.7	34.3	Z	Z	Z
Alumínio (Mozal)	-	-	273.7	276.9	398.5
Clinker	11.5	5.0	Z	Z	14.6
Aço	-	-	-	126.5	20.0
Alumina (Mozal)	-	-	528.4	490.9	830.8
Pet coke (Mozal)	-	-	82.8	110.2	168.2
Pictch (Mozal)	-	-	-	-	15.2
Anode scrap (Mozal)	-	-	-	-	2.8
Carvão	1,385.6	976.6	Z	Z	Z
Outros	10.4	7.9	Z	Z	Z
<b>CONTENTORES</b>	<b>311.6</b>	<b>377.5</b>	<b>402.3</b>	<b>391.5</b>	<b>448.9</b>
MADEIRA	1.5	1.4	Z	Z	Z
CIMENTO	Z	12.1	Z	Z	Z
ADUBO	5.4	Z	Z	Z	Z
DIVERSOS	157.4	364.1	47.6	191.9	115.5

Fonte: Relatórios de desempenho produtivo 1999 - 2003

Tipo de produtos manuseados a nível internacional em 2001

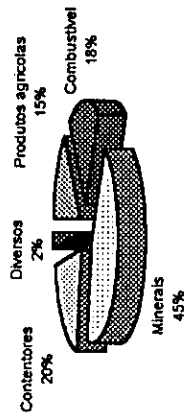


Gráfico 7: Tipo de produtos manuseados em 2001

Tipo de produtos manuseados a nível internacional em 2002

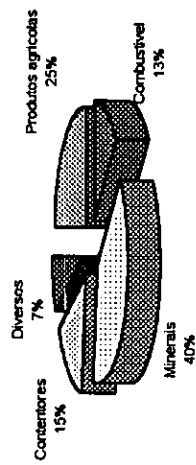


Gráfico 9: Tipo de produtos manuseados em 2002

Tipo de produtos manuseados a nível internacional em 2003

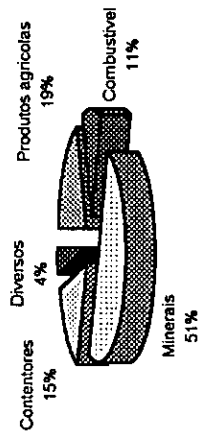


Gráfico 11: Tipo de produtos manuseados em 2003

Minerais manuseados a nível internacional em 2001

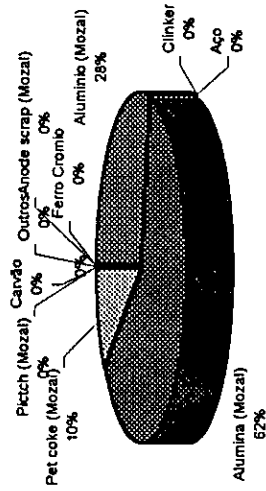


Gráfico 8: Minerais manuseados em 2001

Minerais manuseados a nível internacional em 2002

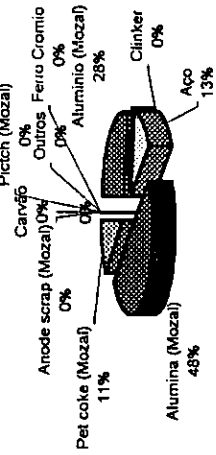


Gráfico 10: Minerais manuseados em 2002

Produtos manuseados a nível internacional em 2003

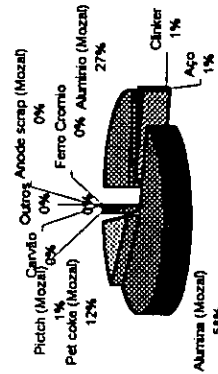


Gráfico 12: Minerais manuseados em 2003

ANEXO C

Tabela 4  
TRANSPORTE FERROVIÁRIO DE CARGA  
SUL

Designação	Unidade: 10*6 tons - quilometro											
	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004*
Nacional	28.2	14.3	2.2	11.4	18.1	28.4	45.8	34.5	44.9	50.6	106.2	43.5
Interna. Moç.	233.9	308.8	484.5	487.1	479.7	443.0	376.6	189.8	291.7	332.8	338.0	145.4
<b>Total</b>	<b>262.1</b>	<b>323.1</b>	<b>486.7</b>	<b>498.5</b>	<b>497.8</b>	<b>471.4</b>	<b>422.4</b>	<b>224.3</b>	<b>336.6</b>	<b>383.4</b>	<b>444.2</b>	<b>188.9</b>

Fonte: CFM, relatório dos dados evolutivos, Abril 2003

\* Os dados de transporte de carga referem-se ao 1º semestre de 2004

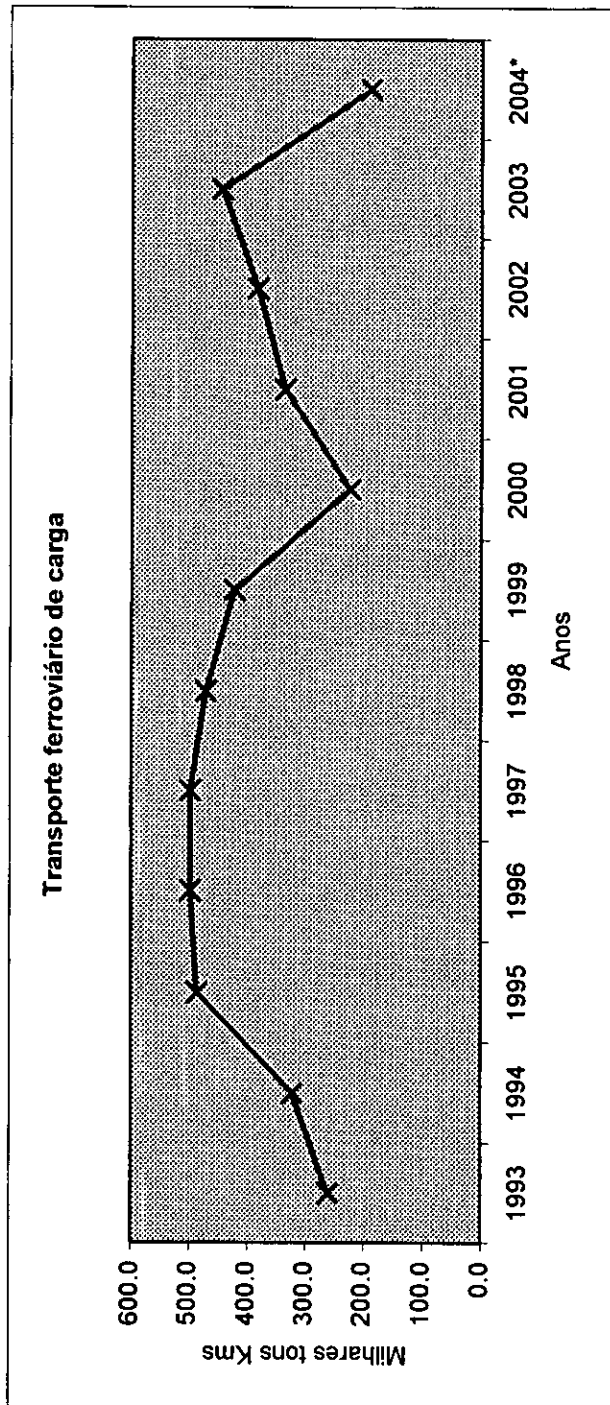


Gráfico 3: Transporte ferroviário de carga

Fonte: CFM, relatório dos dados evolutivos, Abril 2003

ANEXO: C

Tabela 5  
TRANSPORTE FERROVIÁRIO DE PASSAGEIROS  
SUL

Designação	Unid.	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004*
Passageiros	Unid.	1.580.613,0	2.140.538,0	3.004.408,0	2.974.150,0	4.092.000,0	3.211.700,0	2.395.900,0	1.468.800,0	931.300,0	1.036.600,0	581.400,0	476.700,0
Passag. Km	10 <sup>3</sup>	50.786,0	68.548,0	106.271,0	66.701,0	72.000,0	52.500,0	69.200,0	51.600,0	43.700,0	51.200,0	12.700,0	11.200,0
Dist. média	Km	32,1	32,0	35,4	22,4	17,6	16,3	28,9	35,1	50,3	52,3	15,0	13,0
<b>Total</b>		<b>1.631.431,1</b>	<b>2.209.118,0</b>	<b>3.110.714,4</b>	<b>3.040.873,4</b>	<b>4.164.017,6</b>	<b>3.264.216,3</b>	<b>2.465.128,9</b>	<b>1.520.435,1</b>	<b>975.050,3</b>	<b>1.087.852,3</b>	<b>594.115,0</b>	<b>487.913,0</b>

Fonte: CFM, relatório dos dados evolutivos, Abril 2003

\* ...

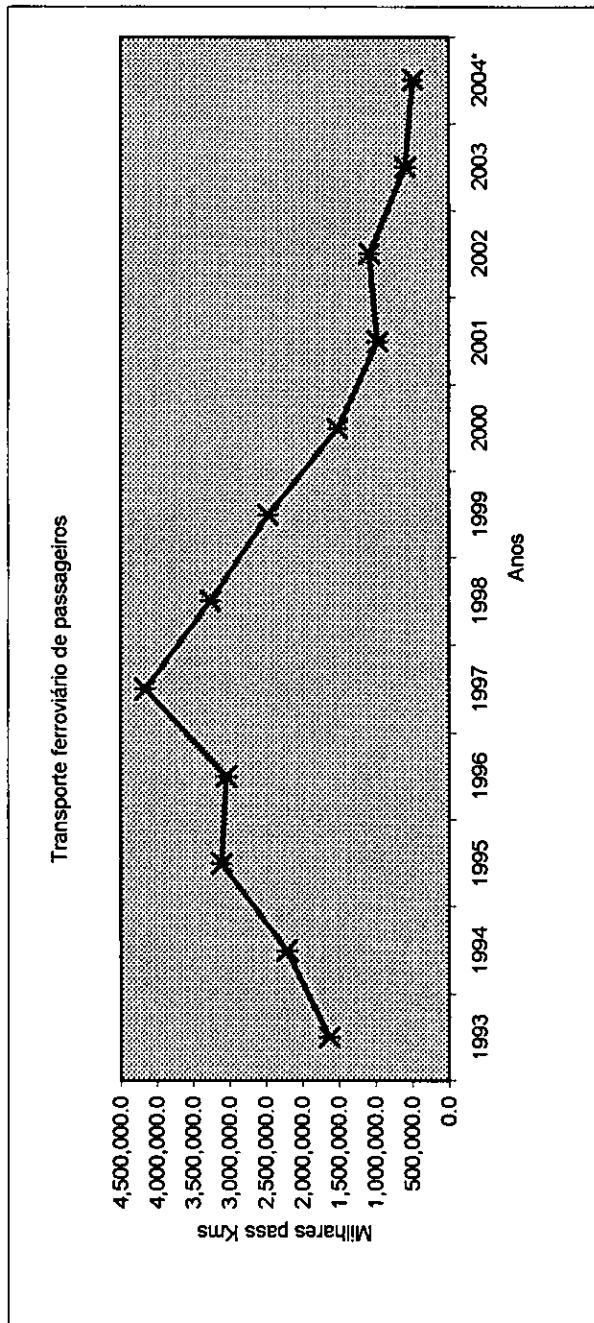


Gráfico 4: Transporte ferroviário de passageiros  
Fonte: Relatórios dos dados evolutivos, Abril 2003



ANEXO C

Tabela 6  
Resultados financeiros ferro portuários  
SUL

Designação	Unidade: U\$D												
	1993	1994	1995	1996	1997*	1998*	1999*	2000*	2001*	2002*	2003	2004*	
Proveitos	18,197.7	21,376.6	28,481.6	31,589.0	39,977.8	28,232.8	29,548.9	24,748.2	21,768.5	36,433.3	30,230.6	19,254.4	
Ferrovitários	6,735.9	11,343.7	18,000.8	18,232.0	14,208.0	14,351.8	13,796.2	9,381.1	7,592.6	13,423.7	8,905.2	4,596.6	
Portuários	11,461.8	10,032.9	10,480.8	13,357.0	25,769.8	13,881.0	15,752.7	15,367.1	14,175.9	23,009.6	21,325.4	14,657.8	
Custos	6,191.6	13,000.8	9,285.2	7,186.6	5,076.0	5,503.8	4,280.9	3,904.9	2,941.6	2,459.1	1,335.0	1,401.5	
Ferrovitários	4,138.6	12,512.7	7,450.2	5,891.2	4,278.2	3,436.9	4,003.7	3,859.9	2,891.0	2,459.1	1,335.0	1,401.5	
Portuários	2,053.0	488.1	1,835.0	1,295.4	797.8	2,066.9	277.2	45.0	50.6	0.0	0.0	0.0	
Saldo													
Ferrovitários	2,597.3	-1,169.0	10,550.6	12,340.8	9,929.8	10,914.9	9,792.5	5,521.2	4,701.6	10,964.6	7,570.2	3,195.1	
Portuários	9,408.8	9,544.8	8,645.8	12,061.6	24,972.0	11,814.1	15,475.5	15,322.1	14,125.3	23,009.6	21,325.4	14,657.8	
Total	12,006.1	8,375.8	19,196.4	24,402.4	34,901.8	22,729.0	25,268.0	20,843.3	18,826.9	33,974.2	28,895.6	17,852.9	

Fonte: CFM, relatório dos dados evolutivos, Abril 2003

\* A informação relativa a estes anos inclui os proveitos controlado pelo Conselho de Administração/CFM

Os dados de 2004 referem-se ao primeiro semestre

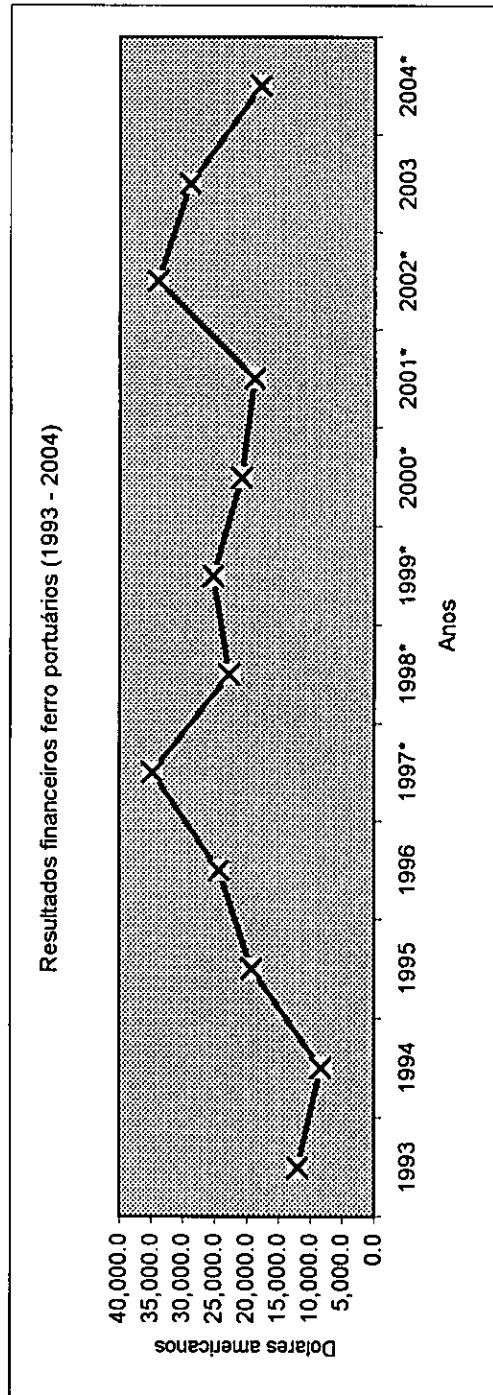


Gráfico 5: Resultados financeiros ferro portuários (1993 - 2004)

Fonte: CFM, relatório dos dados evolutivos, Abril 2003

\* A informação relativa a estes anos inclui os proveitos controlado pelo Conselho de Administração/CFM

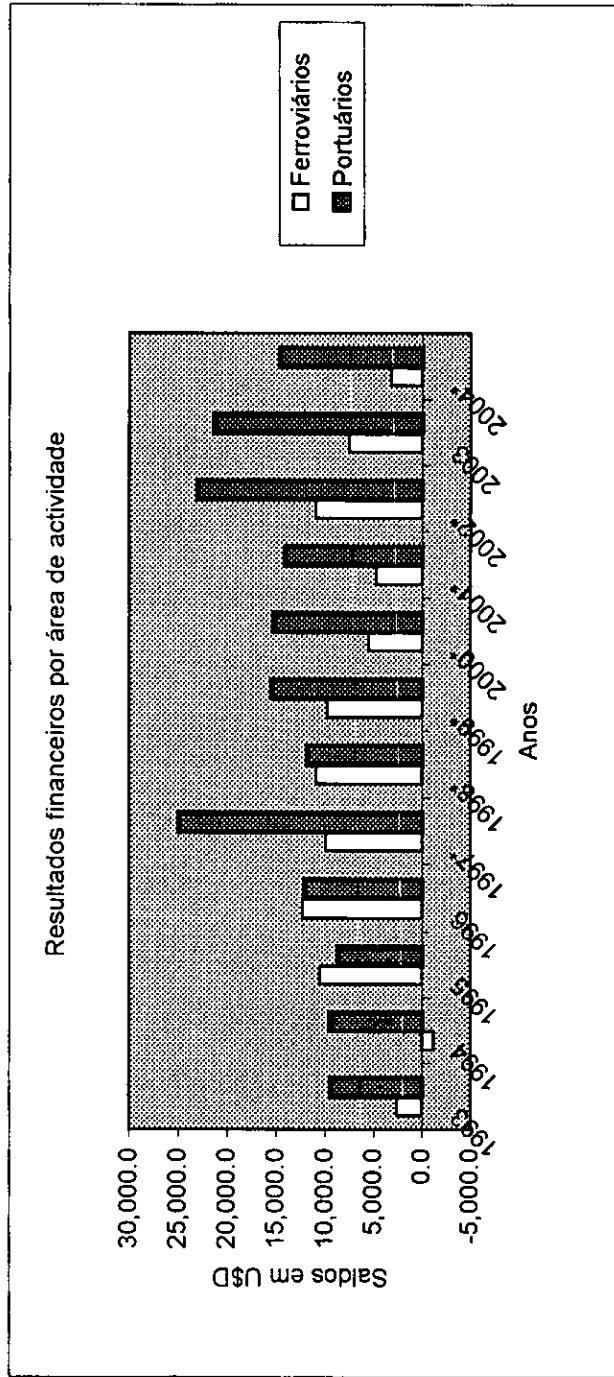


Grafico 6: Resultados financeiros por área de actividade  
 Fonte: Produzido pelo autor do trabalho com base nos relatórios

**ANEXO D: QUESTIONÁRIO**

**QUESTIONÁRIO**  
**Iª Parte**

Direcção \_\_\_\_\_

Idade \_\_\_\_\_ anos

**Formação académica:**

Nível universitário       Nível médio       Nível básico       Primário

A quanto tempo trabalha nesta empresa? \_\_\_\_\_ anos

Exerce alguma chefia? \_\_\_\_\_ Qual? \_\_\_\_\_

**IIª Parte**

P1 - Que **cargo/ocupação** desempenha no seu serviço? \_\_\_\_\_

P2 - Descreva, resumidamente, o tipo de tarefas ou responsabilidades que desempenha (va) ao nível do seu cargo.

	Antes de 1995	Depois de 1995
1		
2		
3		
4		
5		
6		

P3 - Acha que as suas tarefas/responsabilidades, depois de 1995, diminuíram, aumentaram ou mantêm-se? \_\_\_\_\_

P4 - Como é que se sente em relação ao cargo que desempenha. Gosta do trabalho que faz? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Porque? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

P5 - Exerce as suas tarefas ou responsabilidades com autonomia ou liberdade, isto é, sem interferência do seu chefe?

Sim       Não       As vezes

P6 - Como é que se sente em relação a isso? \_\_\_\_\_

P7 - Quando executa uma determinada tarefa, tem a oportunidade de saber, futuramente, qual foi o desfecho final que a tarefa teve?

Sim       Não

P8 - Como é que se sente em relação a isso? \_\_\_\_\_

Porque? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

P9 – É reconhecido pelo trabalho que executa? Sim  Não

P10 – Qual é o seu sentimento em relação a isso? \_\_\_\_\_

P11– Acha que está enquadrado em conformidade com as suas qualificações académicas ou profissionais?

Sim  Não

Porque? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

P12– No seu posto de trabalho foram introduzidas novas tecnologias (ex: computadores; novos sistemas de trabalho; novas máquinas ou ferramentas)?

Sim  Não  Em que ano? \_\_\_\_\_

P13-Sentiu na altura necessidade de alguma capacitação para saber operar com a tecnologia?

Sim  Não

P14– Se sentiu, foi submetido a alguma formação ou capacitação para saber operar?

Sim  Não

P15 - Qual é o seu sentimento em relação a introdução dessa tecnologia? \_\_\_\_\_

Porque? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

P16 – Acha que a introdução de novas tecnologias melhorou o seu nível de desempenho?

Melhorou muito  Melhorou razoavelmente  Não melhorou   
Porque? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

### IIIª Parte

P17 - Qual tem sido o relacionamento entre o seu superior hierárquico e os subordinados.

Mau  Razoável  Bom  Excelente   
Porque? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

P18 - Como é que se sente em relação a isso? \_\_\_\_\_  
Porque? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

P19 - O seu superior hierárquico é aberto, dá apoio aos seus subordinados em caso destes mostrarem alguma dificuldade?  
Sim  Não

P20 - Como é que se sente em relação a isso? \_\_\_\_\_

P21 - A dignidade do subordinado como ser humano é respeitada pelos superiores hierárquicos?  
Sim  Não

Porque? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

P22 - Como é que se sente em relação a isso? \_\_\_\_\_

#### IVª Parte

P23 - Qual é a sua opinião em relação a implementação da mudança ou racionalização?

Era necessária  não era necessária   
Porque? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

P24 - Em caso afirmativo, destaque pelo menos cinco aspectos positivos ocorridos em resultado das mudanças sobre o seu caso particular e sobre a empresa no geral. \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

P25 - Os responsáveis pela racionalização na empresa sensibilizaram os trabalhadores sobre a necessidade da mudança?

Sim  Não

P26 - Se a resposta for sim, diga como e em que aspectos a sensibilização foi feita.  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

P27 - Os responsáveis pela racionalização auscultaram as opiniões dos trabalhadores a propósito da reestruturação?

Sim  Não

P28 – Se a resposta for não, pode indicar as implicações da falta de auscultação\_\_

---

---

---

P29 – Se a resposta for sim, pode indicar em que aspectos os trabalhadores foram auscultados.

---

---

P30 - Se tivesse que indicar os factores que lhe motivam e/ou lhe deixam desmotivado no exercício do seu trabalho, quais é que destacaria? (No seguinte quadro marque com "X" a frase que melhor expressa a sua motivação/desmotivação. Acrescente outros se necessário)

Factores que deixam motivado	Factores que lhe deixam desmotivado	
O meu trabalho é elogiado p/ meu chefe	O chefe nunca elogia o m/ trabalho	
Tenho oportunidade de mostrar o que sei	Não tenho oportunidade de mostrar o que sei	
Os meus colegas contam com o meu apoio	Os colegas dispensam o meu apoio	
Dão-me mais responsabilidades/tarefas	Nunca me dão mais responsabilidades/tarefas	
Sou chamado para dar opinião s/ o trabalho	Nunca sou chamado p/ dar opinião s/ o trabalho	
Sinto-me apoiado no local de trabalho	Não me sinto apoiado por ninguém	
Permitiram que eu voltasse a estudar	Nunca permitiram que eu voltasse a escola	

P31 - E se tivesse que destacar os que lhe deixam satisfeito ou lhe deixam insatisfeito, quais é que destacaria? (Marque com "X" a frase que expressa a s/ desmotivação ou insatisfação. Acrescente outros factores se necessário)

Factores que lhe deixam satisfeito	Factores que lhe deixam insatisfeito	
Tenho um bom ambiente de trabalho	O ambiente de trabalho não é cativante	
Consigo fazer minhas tarefas com sucesso	Não consigo fazer minhas tarefas com sucesso	
Sou recompensado conforme o m/ trabalho	Não me recompensam conforme o trabalho	
Tem me submetido ao curso de capacitação	Nunca sou submetido aos cursos de capacitação	
O chefe chama atenção de boas maneiras	O chefe repreende-me em público	
O meu trabalho é avaliado regularmente	O meu trabalho nunca é avaliado	
Os subsídios são p/ todos e os critérios da sua distribuição são claros	Os subsídios não são p/ todos e os critérios da sua distribuição não são claros	
Há equipamento suficiente para trabalhar	Não há equipamento suficiente para trabalhar	

P32 – Em linhas gerais, pode fazer uma análise comparativa da empresa antes e depois das mudanças.

ANTES: \_\_\_\_\_

---

---

DEPOIS: \_\_\_\_\_

---

---

---

**ANEXO E: ROTEIRO DE ENTREVISTAS**



## ROTEIRO DE ENTREVISTA PARA COM TÉCNICOS E OPERÁRIOS

1. Há quanto tempo trabalha nos CFM? Que funções ou cargo exerce?
2. Gosta do trabalho que faz?
3. O que é que acha da modernização ou introdução de novas tecnologias ao longo das vias? Algo está sendo feito? Os operários possuem ferramentas ou máquinas suficientes para o exercício do seu trabalho?
4. Como é que se sentem em relação a isso?
5. O senhor ou os operários com os quais lida no seu dia a dia têm sido submetidos aos cursos de capacitação? Se sim com que regularidade?
6. Tem sido avaliado ao nível do serviço? Com que regularidade?
7. Como é que se sente em relação a isso?
8. Como é que o processo de comunicação entre os diferentes níveis organizacionais é feito? Acha que os superiores hierárquicos são abertos, dão apoio aos subordinados em caso destes manifestarem dificuldade?
9. No entanto que inspetor de via, acha que as medidas de prevenção de acidentes de trabalho, com as reformas em curso na empresa, melhoraram, pioraram ou mantêm?
10. Acha que a empresa cumpre com o seu dever em relação a criação de condições de higiene e segurança no trabalho?
11. Que factores lhe motivam ou lhe deixam desmotivado ao nível do seu serviço ou da empresa no geral?

**Muito obrigado**

## ROTEIRO DE ENTREVISTAS PARA COM OS UTENTES (empresas) DOS SERVIÇOS FERRO PORTUÁRIOS

- Que cargo exerce nesta empresa?
- Pode, resumidamente, indicar o tipo de serviços que lhe são prestados pelos CFM.
- Tem conhecimento de que os CFM estão num processo de reformas institucionais?
- Em que medida essas reformas afectam a sua instituição? Será que os serviços prestados à V.Excia. pelos CFM melhoraram? Em que medida?
- Em breves palavras podia fazer uma avaliação comparativa dos serviços prestados pelos CFM antes e depois do início das mudanças.
- Como é que se sente em relação a isso? Sente-se satisfeito?
- Se tivesse que enumerar os aspectos que as reformas dos CFM trouxeram de bom, quais é que destacaria? E os aspectos negativos, quais é que destacaria?

## ROTEIRO DE ENTREVISTAS ÀS CHEFIAS

1. Que factores concorreram para que se optasse pela mudança organizacional? Será que era necessária? Em que medida?
2. A mudança organizacional na empresa CFM é uma realidade. Qual é a sua opinião em relação ao processo? Como é que está sendo ou foi conduzido?
3. Que critério é ou foi usado para identificar o pessoal necessário vs excedentário na reestruturação da empresa?
4. Que factores ou razões estiveram por de traz da opção adoptada pela empresa de terceirizar ou conceder alguns serviços para gestão de terceiros ou privados?
5. Será que a terceirização ou a concessão de alguns serviços à gestão de terceiros é uma estratégia viável em termos de resultados esperados? Em que medida? É possível obter alguns dados demonstrativos?
6. Que formas de reconhecimento dos empregados mais comuns tem adoptado?
7. Até que ponto ou de modo a empresa estimula o desenvolvimento das capacidades e habilidades dos seus colaboradores?
8. Que condições de ambiente do trabalho têm implementado ao nível da sua direcção ou da empresa no geral para reduzir, se é que existe, o absentismo, os pedidos de transferência ou de demissão?
9. Ainda ligado as condições de ambiente de trabalho, o que é que tem feito de modo a estimular a motivação dos trabalhadores?;
10. Qual é a sua avaliação sobre os princípios e valores defendidos pela empresa antes e depois da mudança organizacional? Será que foram mantidos? Foram alterados? Em que medida?
11. Será que a política de formação profissional responde às necessidades reais da empresa? Como?
12. Perante um determinado problema consegue apelar a participação de todos na análise e identificação de soluções alternativas?

13. O que tem a dizer acerca do funcionamento da empresa? Acha que está crescendo? Pode avançar alguns indicadores desse crescimento.
14. Em breves palavras pode fazer uma avaliação comparativa da empresa antes e depois do início das mudanças.
15. Resumidamente pode enumerar os factores que lhe motivam ou lhe deixam desmotivado na empresa.
16. Se não se importa podia, também, enumerar os que lhe deixam satisfeito e/ou insatisfeito dentro da empresa.
17. Que comentários tem a fazer sobre a política de gestão de recursos humanos. Sente que a política de recursos humanos é aplicada efectivamente?
18. Que opinião tem a propósito do plano estratégico da empresa. Será que é promissor em termos de melhores resultados? Em que medida?
19. Que serviços, desta direcção executiva, foram terceirizados ou concessionados? Será que o desempenho desses serviços melhorou em virtude dessa opção? Podia obter alguns dados comparativos do desempenho em termos de:
  - Trafego antes/depois da concessão
  - Receitas antes/depois da concessão
  - Lucros antes/depois da concessão
  - Manuseamento de carga antes/depois da concessão
20. No que toca a modernização dos serviços ou seja introdução de novas tecnologias na empresa (como por ex: novos sistemas de trabalhos, linhas férreas, máquinas, etc.), algo já foi feito ou existe alguma perspectiva nesse sentido?
21. Se a modernização ou as novas tecnologias foram introduzidas acha que o desempenho dos trabalhadores e da empresa, em prol disso, está melhorando? Em que medida?
22. Em que medida a concessão de serviços, por exemplo o serviço de guarda e vigilância, contribui para a redução de custos com a folha de salários, por exemplo? É possível obter alguns dados demonstrativos da redução desses custos?