

AP.48

# **UNIVERSIDADE EDUARDO MONDLANE**

**UNIDADE DE FORMAÇÃO E INVESTIGAÇÃO EM CIÊNCIAS SOCIAIS  
UFICS**

**AUTOR: STÉLIO EDUARDO MOISÉS BILA**

**TEMA: A EFICÁCIA DA ESTRATÉGIA DOWNSIZING, NA PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS  
AO CLIENTE INTERNO, NO CONTEXTO DA REFORMA DOS CFM-E.P.**

**SUPERVISOR: Dr. ALVES ANTÓNIO CUMBE**

**MAPUTO, JUNHO DE 2002**

**DISSERTAÇÃO APRESENTADA EM CUMPRIMENTO PARCIAL DOS REQUISITOS EXIGIDOS PARA  
OBTENÇÃO DO GRAU DE LICENCIATURA EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA, NA UNIVERSIDADE  
EDUARDO MONDLANE.**

UFICS
4628
2011 07 105
AQUISIÇÃO: Ofenda
CODA AP-18

**A EFICÁCIA DA ESTRATÉGIA DOWNSIZING, NA PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS  
AO CLIENTE INTERNO, NO CONTEXTO DA REFORMA DOS CFM-E.P.**

AUTOR: STÉLIO EDUARDO MOISÉS BILA

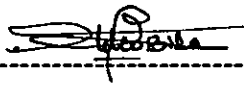
SUPERVISOR: *Dr. ALVES ANTÓNIO CUMBE*

*DISSERTAÇÃO APRESENTADA EM CUMPRIMENTO PARCIAL DOS REQUISITOS EXIGIDOS  
PARA OBTENÇÃO DO GRAU DE LICENCIATURA EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA, NA UNIDADE  
DE FORMAÇÃO E INVESTIGAÇÃO EM CIÊNCIAS SOCIAIS – UNIVERSIDADE EDUARDO  
MONDLANE.*

**MAPUTO, JUNHO DE 2002**

## DECLARAÇÃO DE HONRA

Declaro que este trabalho de fim do curso nunca foi apresentado na sua essência para a obtenção de qualquer grau e que ele constitui o resultado de minha investigação pessoal, estando indicado no texto e na bibliografia as fontes que utilizei.



---

Stélio Eduardo Moisés Bila

## RESUMO

Com fim da política proteccionista e do monopólio do Estado, devido aos constrangimentos orçamentários, e a segurança quanto ao posicionamento do sector público na economia, em muitas das empresas com a participação do Estado, entre elas os CFM-E.P., sobreveio uma situação de sobre-dimensionamento da força de trabalho, como consequência, também, do legado deixado pela lógica de uma economia centralmente planificada e muito intervencionada pelo Estado.

Esta dissertação analisa, portanto, a forma como a percepção da estratégia *downsizing* e os sentimentos de pressão e ansiedade, interferem no desempenho do dia-a-dia dos *survivors*. A metodologia utilizada consistiu na revisão bibliográfica e nas entrevistas directivas semi-estruturadas, através de amostras qualificadas.

Os resultados indicam que, o anterior cometimento e a percepção de estabilidade deterioraram-se, como resultado da mudança estrutural e da pressão que tal processo implica, por um lado, e do alto índice de ansiedade, derivado à falta de informação e reconhecimento, por outro. Propôs-se, em jeito de recomendação, a utilização de *menu approach*, e a elaboração de uma política de recursos humanos totalmente inovativa.

## **DEDICATÓRIA**

*À memória do meu avô Isaac Mandondane Bila e à minha avó Ezelina Nduna.Bila, entes que fizeram de mim o homem que hoje sou. Que Deus os tenha.*

## AGRADECIMENTOS

Manifesto a minha gratidão ao meu supervisor, o **Senhor Doutor Alves António Cumbe** pela forma sábia como soube conduzir esta pesquisa ao longo de todo o processo, fazendo as críticas necessárias e pertinentes; agradeço igualmente ao **Senhor Doutor Benjamin Cavel** pelo suporte material, especialmente na disponibilização do material de base sobre o *downsizing*, tendo sugerido alguns sites na Internet que tratam da matéria, para além das suas críticas muito construtivas e pontuais.

Agradeço, acima de tudo, a Deus, pelo amor, vida e saúde que me concedeu de forma extraordinária e incondicional; ao carinho que minha esposa **Idalina** e minha mãe **Alda** sempre souberam traduzir em actos de suporte emocional e encorajamento; aos meus irmãos **Álvaro**, **Tininha** e **Belito**; meu tio **José Bila** e minhas tias **Laurinda**, **Rosalina**, **Rita**, **Rosa** e **Luísa**, o meu muito obrigado.

Aos meus dois amigos, o **Dr. Eziquiel Manjate** e o **Dr. Elísio Mazive**, pela força e coragem em indicarem alguns possíveis atalhos da pesquisa. À minha prima **Bia** e ao **Sr. Vicente**, pelo apoio moral e material que ao longo de toda a pesquisa souberam prestar.

Seria insensato não mencionar a ajuda prestada pelos professores da UFICS, desde o primeiro ano até ao quinto ano, que pacientemente transmitiram-me os princípios básicos de elaboração de trabalhos científicos e sistematização de conhecimentos, muito em particular, a partir do quarto ano, em matéria relacionada com a gestão de recursos humanos.

Por fim agradeço à **Doutora Violante Hownana**, chefe da Unidade Técnica para a Força de Trabalho dos CFM-E.P. pelo apoio moral e material para o bom termo desta pesquisa. Sem a assistência destes todos, o presente trabalho nunca teria sido possível.

## LISTA DE ABREVIATURAS

A.D.M. – E.P. - Aeroportos De Moçambique

B.M. – Banco Mundial

CFM-E.P. – Portos e Caminhos de Ferro de Moçambique-E.P.

D.R.H. – Director de Recursos Humanos

E.D.M. – E.P. – Electricidade De Moçambique –E.P.

E.P. – Empresa Pública

F.M.I. – Fundo Monetário Internacional

Frelimo – Frente de Libertação de Moçambique

MARE – Ministério de Administração e Reforma Federal e de Estado

Renamo – Resistência Nacional de Moçambique

PRE – Programa de Reabilitação Económica

SIMPOCAF – Sindicato nacional dos Trabalhadores dos Portos e Caminhos de Ferro

S.R.H. – Serviço de Recursos Humanos

UTRE – Unidade Técnica para a Reestruturação de Empresas

## Lista de Figuras

01. *Estrutura Empresarial dos CFM-E.P.* (Página 8)
02. *Organograma do Serviço de Recursos Humanos* (Página 10)
03. *Distribuição etária dos trabalhadores entrevistados* (Página 14)
04. *Distribuição do total de trabalhadores por agrupamentos* (Página 29)
05. *Distribuição de trabalhadores excedentários* (Página 31)



## ÍNDICE:

	Pag.
Declaração de Honra-----	i
Resumo-----	ii
Dedicatória-----	iii
Agradecimentos-----	iv
Lista de Abreviaturas-----	v
Lista de Figuras-----	vi
Índice-----	vii

### Capítulo I

1.1. Introdução-----	1
1.2. Plano de Exposição-----	2
1.3. Contextualização-----	3
1.3.1. Ambiente Externo-----	3
1.3.2. Ambiente Interno-----	4
1.3.3. Ambiente Operacional-----	5
1.3.4. Enquadramento Administrativo-Legal-----	6
1.3.5. Organização Estrutural da Empresa-----	7
1.4. Objecto da Investigação-----	9
1.5. Objectivo Geral-----	9
1.6. Objectivos Específicos-----	9

### Capítulo II

2.1. Justificação do Tema-----	11
2.2. Problemática e Pergunta de Partida-----	11
2.3. Hipótese de Trabalho-----	12
2.4. Aspectos Metodológicos-----	13
2.5. Definição de Conceitos-----	16
2.6. Limitações do Estudo-----	20

### Capítulo III

3.1. Perspectivas de Análise do Downsizing-----	21
3.2. Quadro Teórico-----	25

### Capítulo IV

4.1. Apresentação e Discussão dos Resultados da Pesquisa-----	28
4.1.1. O significado da reforma estrutural em curso nos CFM-EP-----	28
4.1.2. Os critérios utilizados para a identificação dos trabalhadores considerados Excedentários-----	30
4.1.3. A implicação do sentimento de incerteza e insegurança no desempenho de dia a dia dos trabalhadores-----	31
4.1.4. Relação volume de trabalho, número de trabalhadores-----	33
4.1.5. A pertinência da redução do pessoal para o bom funcionamento do S.R.H.-----	35
4.1.6. A importância da existência de aliciaamentos no trabalho-----	37
4.2. Conclusões-----	39
4.3. Recomendações e Considerações Finais-----	43
4.4. Bibliografia Consultada-----	46
4.5. ANEXOS	

## CAPÍTULO I

### 1.1. INTRODUÇÃO

A presente dissertação visa analisar a questão da estratégia *downsizing*, do ponto de vista da optimização de resultados, nos serviços prestados ao cliente interno, posta em curso nos CFM-E.P. A escolha prende-se com o facto de que, nos últimos anos, tem-se assistido em todo o mundo a um debate animado, longe de se esgotar, sobre o papel que o Estado deve desempenhar na vida contemporânea e o grau de intervenção que deve ter na economia. Em Moçambique, o tema adquire relevância particular, no sentido em que o Estado deixou de exercer as suas funções tradicionais, para actuar com ênfase na esfera reguladora da actividade produtiva.

Desde o limiar da independência moçambicana que a gestão económica era marcada por uma forte intervenção do Estado. Essa intervenção era caracterizada pela alocação administrativa de recursos, pelo estabelecimento de preços abaixo dos níveis de mercado, por considerações relativas à equidade, pela transformação do Estado no principal agente económico e pela limitação da intervenção de agentes privados na economia nacional (Gobe; 1994:5).

No contexto actual, era incontornável a via de reformas económicas, na perspectiva de uma economia de mercado, visto que a crença reside no facto de se considerar o mercado como o mecanismo mais eficiente de alocação de recursos. A iniciativa privada é tomada como propulsora da actividade económica, com recurso à oferta de bens e serviços públicos (Gobe; 1994: 5), visando responder as demandas do mercado ao mesmo tempo que se prepara para a competição que o contexto do mercado global exige (Cumbe; 2001: 5).

Esta reestruturação consiste na privatização da parte de unidades de produção e na concessão de algumas das infra-estruturas das empresas públicas, de modo a reduzir os custos de manutenção e maximizar os ganhos. Como resultado da intervenção do operador privado e com a conseqüente introdução de novas tecnologias de ponta e de processos operativos inovadores, a força de trabalho que até então existia tornou-se excessiva e redundante (Cumbe; 2001: 5).

Preconizou-se, então, um fortalecimento institucional que contribuisse na cada vez mais activa produção de bens públicos, através de reformas económicas orientadas para o mercado. Esta institucionalização, se acompanhada de uma política de recursos humanos e tecnológica, garante a concorrência interna e cria as condições adequadas para enfrentar com sucesso e optimismo a competição internacional, através da inovação dos mecanismos de produção e da promoção de melhores serviços (MARE: 1998).

A reforma do Estado, entendida dentro do contexto da redefinição do seu papel, implica que este deixa de ser o responsável directo pelo desenvolvimento económico e social, pela via da produção de bens e serviços, para fortalecer-se na função de promotor e regulador desse mesmo desenvolvimento. Coloca-se, para tanto, o desafio às empresas públicas e privadas no sentido de encontrarem soluções criativas na produção de bens e prestação de serviços eficazes ao seu utilizador imediato.

Em Moçambique, a maior parte das políticas públicas gira em torno da estratégia *downsizing* <sup>(1)</sup>, como resultado da fraca capacidade de absorção da força de trabalho no mercado de emprego. Essa situação começou a sentir-se momentos depois da independência nacional, como consequência do sobre-dimensionamento das empresas estatais, particularmente, desde os primórdios da década de 80 (Cumbe; 2001: 16).

## 1.2. PLANO DE EXPOSIÇÃO

Destas considerações introdutórias resulta, por assim dizer, a divisão da presente dissertação em quatro partes, sendo que, nesta primeira parte determinar-se-ão algumas premissas básicas, em termos contextuais, das tendências mundiais dos últimos anos, que de alguma forma condicionaram a adopção da estratégia *downsizing* nos CFM-E.P., delimitando o objecto de estudo, o objectivo geral e os objectivos específicos do estudo.

---

<sup>(1)</sup> O termo *downsizing* é utilizado por uma questão de conveniência metodológica, ao invés de racionalização da força de trabalho, que é a terminologia convencionada nos CFM. Designa-se por estratégia *downsizing*, porque é uma escolha feita pelos gestores da empresa, de forma deliberada, de modo a conseguir resultados específicos, designadamente, a redução de custos operacionais, o aumento da eficiência e eficácia, a produtividade ou competitividade e optimização de resultados (Delorese Ambrose; 1996: 9).

No segundo capítulo far-se-á a justificação do tema, na óptica do autor e dos objectivos da pesquisa, ao que se seguirá a problematização e colocação da pergunta de partida, a hipótese de trabalho, os aspectos metodológicos, a definição dos conceitos e por fim, as limitações que o estudo comporta.

No terceiro capítulo serão expostos os princípios teóricos fundamentais que vão reger e analisar a implementação da estratégia *downsizing*, através da revisão da bibliografia relevante sobre a matéria, por um lado, e o quadro teórico analítico, que vai sustentar toda a dissertação, neste caso a teoria geral dos sistemas, por outro.

No quarto e último capítulo, apresentar-se-á o conteúdo e a análise das constatações no terreno, resultantes das entrevistas directivas semi-estruturadas efectuadas a 30 pessoas de diversos sectores, o que permitiu surpreender alguns dos limites impostos pela adopção da estratégia, expostos em forma de conclusões e recomendações. Finalmente, será apresentada a bibliografia consultada e os anexos.

### 1.3. CONTEXTUALIZAÇÃO

#### 1.3.1. Ambiente externo

Depois da Segunda Guerra Mundial, principalmente a partir dos anos 60, é aceite a ideia de que todos os cidadãos deveriam, em nome da igualdade de oportunidades, beneficiar das condições económicas e sociais consideradas mínimas. Esta filosofia dos direitos económicos e sociais trouxe uma mais valia aos já existentes tradicionais direitos do cidadão anónimo, via liberdade, propriedade e por aí além, objectivo esse levado à cabo pelo Estado (Rocha; 1991: 167).

Resulta, então, todo um conjunto de medidas económicas e sociais, acompanhadas pela intervenção do Estado na sociedade, intervenção materializada em formas regulatórias, em alguns casos, e exprimindo-se em forma de nacionalização e produção directa de bens e serviços, em outros. A eficiência da prestação de bens e serviços é posta, então, em causa a partir dos anos 70, tendo-se ampliado depois da crise dos anos 1981 e 1982.

Os anos após 1980 apresentaram diversas mudanças dramáticas na economia mundial. Do lado positivo, as taxas de inflação do mundo industrializado caíram para os níveis mais baixos desde os anos de Bretton Woods. Mas os factos negativos do período foram tão severos que ameaçaram o comércio mundial, relativamente aberto e o sistema financeiro que havia sido construído tão engenhosamente após a II Guerra Mundial.

Os Bancos Centrais estrangeiros deram suas respostas intervindo no mercado de câmbios de modo a conterem o crescimento do dólar, através do processo de venda de reservas em dólares e pela compra de suas próprias moedas. A contracção monetária sincronizada nos E.U.A. e no estrangeiro, respondendo ao II choque de petróleo, levou a economia mundial a uma depressão profunda, a mais severa desde a Grande Depressão dos anos 30. Em 1982 e 1983, o desemprego em todo o mundo elevou-se para níveis sem precedentes no período após a II Guerra Mundial (Krugman & Obstfeld; 2001: 599-602).

Esta situação de crise trouxe evidências da existência de condições de grande parte desses serviços que até então eram produzidos pelo Estado, poderem ser produzidos pelo sector privado com custos operacionais e transaccionais ainda menores que os da produção pública. Simultaneamente, a regulação das actividades económicas era também reavaliada (Rocha; 1991: 167-168).

A mudança recente na atitude das organizações multilaterais em torno do redimensionamento da força de trabalho também moderou muito nos últimos tempos. Em Março de 1996 o B.M. modificou a sua opção nas regras concessionárias, de modo a libertar mais verbas de compensação, necessárias na reestruturação do sector público. O F.M.I. também tem apoiado a implementação da estratégia *downsizing*, porque ela pode permitir uma redução a curto prazo das despesas governamentais, mais do que fazer cortes nos salários dos funcionários públicos (Rama; 1999: 2).

### 1.3.2. Ambiente Interno

A estratégia *downsizing* implementada nos CFM, não é o objectivo final da política económica do Moçambique independente. É consequência da estratégia de

desenvolvimento centralmente planificado, que deixou um legado de uma burocracia pesada e empresas estatais sobre-dimensionadas. Estas passaram, depois, à empresas públicas, no âmbito da introdução do PRE em 1987, com o estabelecimento dos mecanismos para a privatização e alienação a título oneroso de empresas estatais e outras participações sociais do Estado, a partir de 1989 (UTRE; 1998: 5).

A reestruturação iniciada desde a promulgação do Decreto n.º 21/89, que aprova o Regulamento de Alienação de empresas, a criação de *joint-ventures*, ou a aplicação de outras modalidades, tais como os contratos de concessão de exploração e de gestão, permitiu ao Estado, transferir para o sector público não-estatal e privado, a produção de serviços competitivos ou não exclusivos do Estado. Estabeleceu-se um sistema de parceria entre o Estado e a sociedade, para seu financiamento e controle, garantindo dessa forma a produção de bens e serviços de qualidade internacional (UTRE: 1998).

O vínculo existente entre o Estado e a sociedade consiste na forma de um contrato de gestão, cujo propósito é contribuir ou reforçar o alcance dos objectivos das políticas públicas. É mediante o desenvolvimento de um programa de melhoria de gestão, com vista a atingir uma superior qualidade do produto ou serviço prestado ao cidadão, que o Estado adopta o pleno emprego, via redimensionamento da força de trabalho, como forma de reforçar os investimentos e a produtividade ( MARE: 1998; Cumbe: 2001 ).

Este sobre-dimensionamento da força de trabalho, é característica das economias transitórias, onde a mudança da economia central para a lógica do mercado requer muitas dezenas de milhares de trabalhadores a serem realocados em outros sectores de produção. Em todo o mundo, o progresso tecnológico está fazendo desaparecer o monopólio natural, o que põe em confronto as antigas utilidades monótonas com as do capitalismo inovador da época pós-modernista (Rama; 1999: 1 & Kikeri; 1998: 3).

### **1.3.3. Ambiente Operacional**

A principal missão dos CFM-EP, neste novo contexto *“será reconstruir o sistema de transporte ferro-portuário, para que ele seja moderno, competitivo, eficiente, orientado*

*para o mercado, financeiramente viável (...)*", prestando melhores serviços aos utentes, tanto nacionais como estrangeiros (Xitimela; 2001: 20).

A estratégia de redimensionamento que os CFM experimentam, é um imperativo da dinâmica da mudança do seu ambiente envolvente. Tal mudança implica a privatização da gestão do sistema, a redução do pessoal, como consequência da profunda e complexa reestruturação do Sector Público, de forma a encontrar alternativas válidas a longo termo de sobrevivência no tempo e no espaço.

A estratégia enquadra-se dentro do processo de reforma institucional em curso, caracterizando-se pela concessão à gestores privados, dos seus maiores sistemas regionais, quer portuários quer ferroviários. Para além de uma profunda reestruturação empresarial, engloba também a necessidade de rentabilização de seus activos racionalizados (Xitimela; 2001: 2).

A componente humana assume-se como a dimensão forte dessa acção, como forma de conferir uma dimensão óptima e o pleno emprego para os trabalhadores, devendo desvincular até cerca de 12 mil trabalhadores, de um total de cerca de 18 mil trabalhadores, no final de um período de 3 anos. A razão para tal estratégia é o facto de a empresa deter uma massa laboral sobredimensionada, muito acima do que seriam as necessidades funcionais da empresa.

#### **1.3.4. Enquadramento Administrativo-Legal**

*" O artigo 27 dos Estatutos da Empresa Portos e Caminhos de Ferro de Moçambique, E.P. ( CFM ), estabelece que as actividades da empresa são inscritas num Contrato-Programa por um período mínimo de Três anos, entre o Ministro do Plano e Finanças, o Ministro dos Transportes e Comunicações e o Presidente do Conselho de Administração da empresa" (Contrato-Programa; 2000: 1-2).*

O contexto institucional deste Contrato-Programa estabelece o quadro definidor das relações contratuais entre os CFM e o Estado, ao mesmo tempo que estabelece os objectivos gerais para a empresa e os meios alocados para os atingir. Este documento

clarifica o quadro financeiro global no domínio do programa de reestruturação do sector ferro-portuário, investimentos, obrigações fiscais e das regras de aplicação dos resultados da empresa.

Para se cumprir com esta estratégia o Governo obriga-se, entre outras, a efectuar contribuições anuais sob a forma de donativo ao CFM para cobrir os salários dos actuais cerca de 6.500 trabalhadores acantonados, e de outras despesas inerentes ao processo, nomeadamente, o pagamento das compensações aos desvinculados, os serviços de aconselhamento, a formação e a reconversão dos mesmos de modo a reintegrá-los no mercado de trabalho (Decreto Nº 12/2001 de 10 de Abril, Boletim da República, I Série-nº 14 & Contrato-Programa; 2000: 5).

### **1.3.5. Organização Estrutural da Empresa**

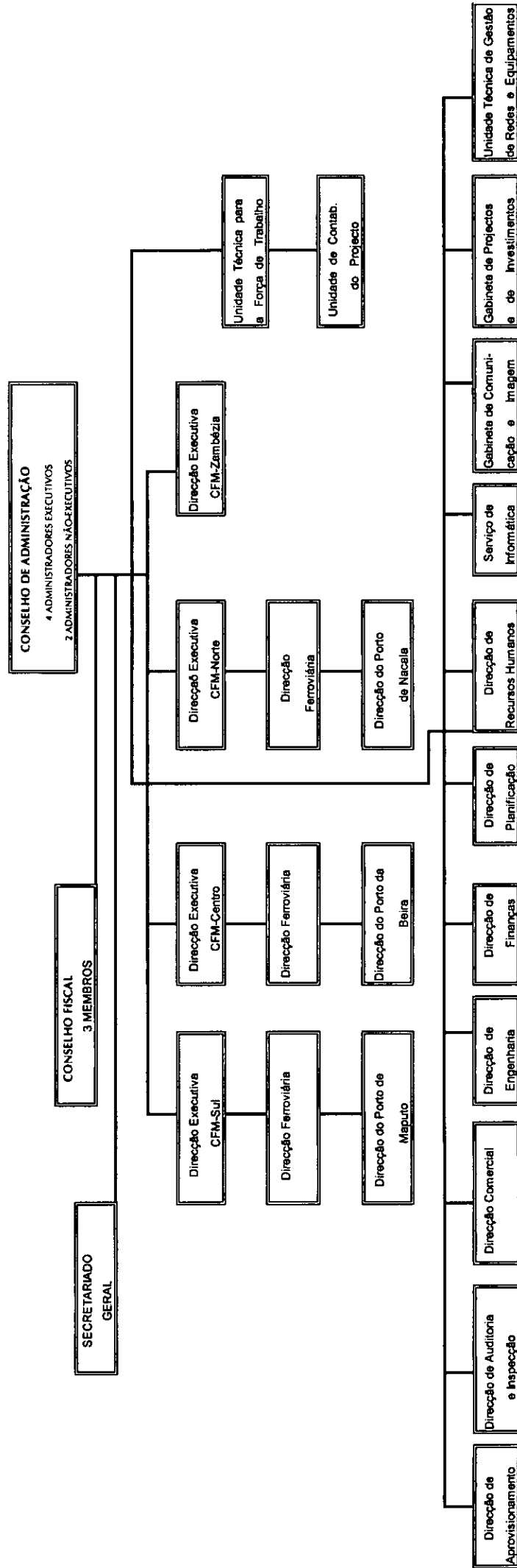
Os CFM-EP são a maior empresa do país, tanto a nível de infra-estruturas como do número de trabalhadores, com um *"total de 18.093 efectivos, em Janeiro de 2000"*, repartidos pelo Conselho de Administração e Direcções por Função, Sede da Empresa, e pelas Direcções Executivas dos CFM-Sul, CFM-Centro, CFM-Zambézia e CFM-Norte, (Xitimela; 2001: 30).

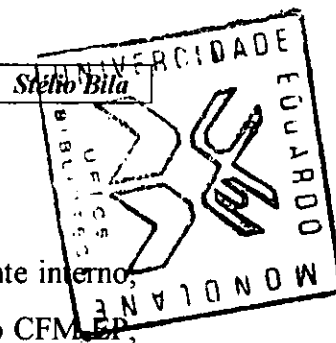
Do ponto de vista da organização dos serviços, encontra-se estruturada de uma forma piramidal, quer na forma vertical, quer na horizontal. No topo da pirâmide encontra-se o Conselho de Administração, composto por 6 elementos. No nível Tático encontram-se as Direcções Comercial, de Finanças, de Recursos Humanos, Aprovisionamento, Informática, Engenharia, Comunicação e Imagem, Auditoria, Planificação e Gabinete do Corredor de Desenvolvimento.

A nível Regional encontram-se as Direcções Executivas dos CFM-Sul, CFM-Centro, CFM-Norte e CFM- Zambézia. A baixo das Direcções Executivas encontram-se os Directores Ferroviários e abaixo destes os Directores do Porto de Maputo, Beira, Nacala e de Operações Portuárias. A página a seguir mostra a configuração da estrutura empresarial dos CFM-E.P., claramente muito complexa e, do ponto de vista de sua funcionalidade, muito pesada.



ESTRUTURA EMPRESARIAL DOS CFM-E.P.





#### 1.4. OBJECTO DA INVESTIGAÇÃO

Estudar a eficácia da estratégia *downsizing* na prestação de serviços ao cliente interno, no caso vertente, os outros Serviços e/ou Departamentos, posta em prática no CFM-EP, com enfoque particular para o Serviço de Recursos Humanos, na Direcção Executiva Sul, no período que decorre de 2000 até à finalização da presente pesquisa <sup>(2)</sup>.

#### 1.4. OBJECTIVO GERAL

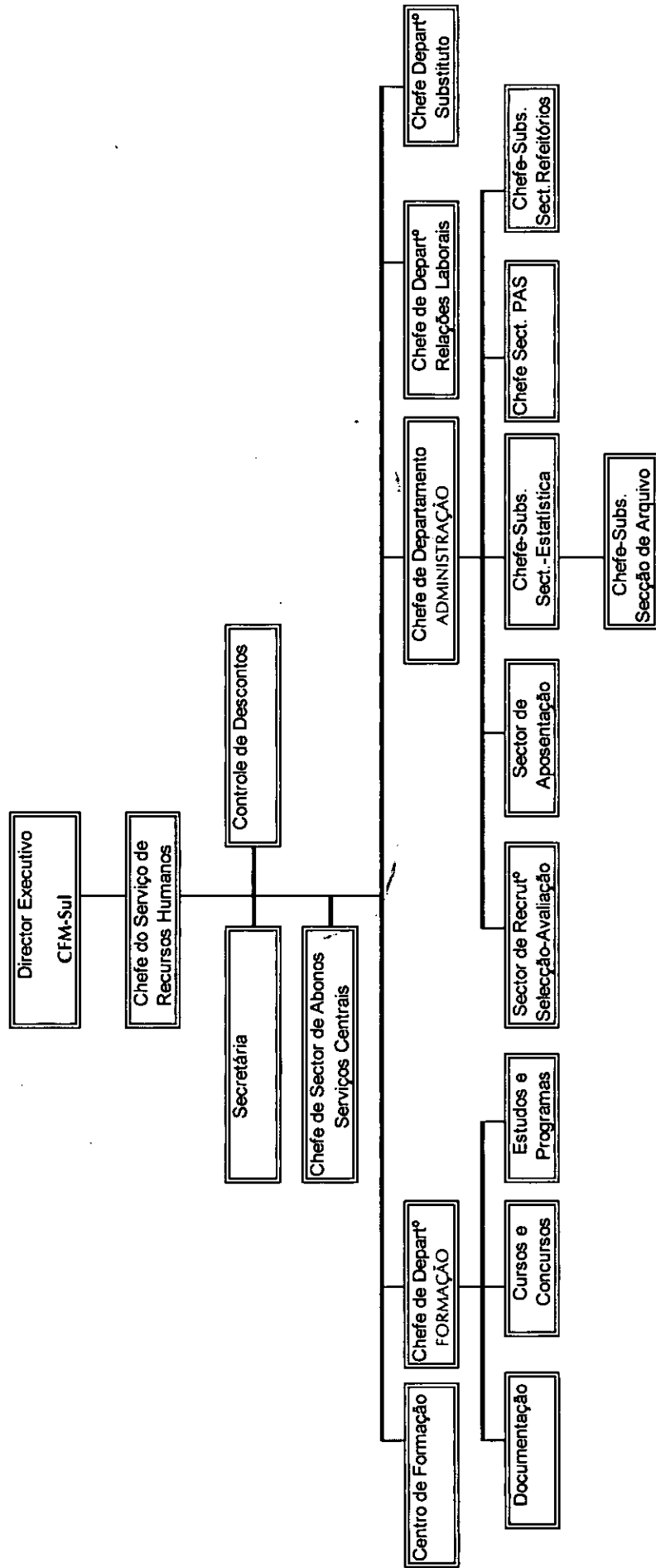
1. Entender melhor o contexto económico e financeiro da estratégia *downsizing* posta em prática nos CFM-EP, e o modo como esse entendimento pode contribuir para o desenvolvimento do quadro conceptual, dentro do qual a natureza de tais processos de reestruturação possam ser efectuados.

##### 1.4.1. OBJECTIVOS ESPECÍFICOS

1. Explorar o quadro conceptual e sugerir a razão pela qual a abrangência da estratégia *downsizing* leva à necessidade de uma preservação ou reavaliação de tal estratégia.
2. Analisar de que forma é que a escolha da estratégia *downsizing* foi adequada e em que medida é que ela corresponde aos objectivos da reforma, em termos de eficácia nos serviços prestados ao cliente interno.
3. Identificar a forma como a percepção da estratégia *downsizing* influencia a optimização de resultados, em função dos canais de comunicação adoptados.
4. Sugerir soluções alternativas aos *policy makers*, para as escolhas que melhor sustentem o curso de suas acções, através da identificação dos factores críticos de sucesso e de fracasso na implementação da estratégia *downsizing*, em curso nos CFM.

<sup>(2)</sup> A estratégia *downsizing* é um processo que se iniciou, de facto, há sensivelmente quatro anos, com a transferência de alguns trabalhadores para as concessionárias, depois da identificação da força de trabalho necessária e da força de trabalho excedentária. Todavia, toma-se o ano de 2000 por referência, como forma de delimitar-se o objecto de análise e porque foi a partir deste ano que a força de trabalho começou a ser efectivamente desvinculada do efectivo dos CFM-EP (Xitimela: 1999).

ORGANOGRAMA DO SERVIÇO DE RECURSOS HUMANOS



## CAPÍTULO II

### 2.1. JUSTIFICAÇÃO DO TEMA

O interesse pelo tema surge do facto de a estratégia *downsizing* ser um tema recente em Moçambique, implicando por isso, esforços de implementação através de reflexões em variadas perspectivas. E a razão porque se relaciona o *downsizing* e a eficácia reside no facto de se estabelecer um vínculo causal entre o achatamento da estrutura e a rapidez com que a informação é posta em circulação para um melhor desempenho.

Do ponto de vista teórico, o trabalho é relevante no sentido em que analisa o exercício *downsizing* num contexto específico, a partir de um quadro teórico determinado. Procura, também, identificar os factores críticos de sucesso e de fracasso através da confrontação entre a teoria e a prática, na implementação de tal estratégia, visto que ele não é um tema abstracto, mas algo iniciado e cobrado pela sociedade, que vê frustradas as suas demandas e insatisfeitas as suas expectativas.

Em termos práticos, espera-se que os actores sociais envolvidos nos centros de decisão dos CFM-EP, retenham alguns aspectos que julguem importantes para superarem os obstáculos que, eventualmente, se interponham no desempenho de dia-a-dia, e dessa forma melhorarem a produção e a satisfação dos seus clientes internos, e não só, nos diversos serviços que prestam.

### 2.2. PROBLEMÁTICA E PERGUNTA DE PARTIDA

O problema da estratégia *downsizing*, posta em prática nos CFM-EP, situa-se ao nível da realização do trabalho, que para além de ser vulgar e rotineiro, está sujeito a pressões e à incerteza quanto ao futuro da empresa. As pessoas, muitas vezes descritas como o mais valioso recurso da organização, não são vistas em termos de investimento e lucro (Thorn: 1992 & Simpson: 1993).

Há evidências de que o potencial de que as pessoas dispõem, para um progresso de carreira na empresa não está a ser adequadamente explorado, como consequência do

redimensionamento da força de trabalho, que causa traumas, pressões e expectativas. Para muitas pessoas, esta estratégia provoca insegurança quanto ao risco de enfrentar aspectos diferentes e desconhecidos, para além da possibilidade de uma provável incapacidade em enfrentá-los e superá-los.

Porque o “vírus” da privatização parecia a única alternativa viável, com o claro objectivo de produzir bens e serviços, de forma sustentável, admitiu-se que os efeitos pretendidos só seriam traduzíveis em termos da estratégia *downsizing*, como uma forma de assegurar que os recursos necessários sejam racional e adequadamente alocados. Todavia, os gestores ainda se debatem com a complexidade de implementação dos princípios básicos do *downsizing*, nomeadamente, a relação interpessoal e comunicação efectivas e dirigidas, por um lado, e a retenção de trabalhadores com um grande sentido de missão e um bom índice de produtividade, por outro <sup>(3)</sup>.

Nessa ordem de ideias, coloca-se a questão de se saber *de que forma é que a estratégia downsizing, em curso nos CFM-EP, constitui uma saída exequível face à necessidade de tornár os serviços prestados ao cliente interno, mais eficazes*, visto que os critérios de julgamento perceptíveis ao trabalhador da base, como utilizador do S.R.H., apresentam razões adversas na explicação dos procedimentos, pondo em causa a criteriosidade e o profissionalismo com que agem os *policymakers*.

### 2.3. HIPÓTESE:

H1: A estratégia *downsizing* apresenta uma oportunidade de pleno emprego, mas a pressão e a ansiedade, não permitem resultados óptimos, como reflexo do risco de permanência dos trabalhadores não abrangidos ainda pelo processo.

---

<sup>(3)</sup> Este argumento radica da recolha de sensibilidades à alguns trabalhadores abordados durante as entrevistas exploratórias, efectuadas entre os meses de Setembro e Novembro de 2001. A tónica era posta na incerteza quanto ao futuro da empresa e na pressão que tal processo implica, por um lado, e na ainda demorada resposta às solicitações dos trabalhadores, por outro.

## 2.4. ASPECTOS METODOLÓGICOS

### 2.4.1. Fontes Secundárias

De modo a operacionalizar-se a questão de partida, adoptou-se uma metodologia que consistiu de uma revisão bibliográfica, consulta as obras que se justificaram pertinentes para os intentos almejados e uma posterior sistematização das informações recolhidas, ao que se seguiram algumas análises e interpretações julgadas necessárias.

### 2.4.2. Fontes Primárias

Fez-se uma recolha e um comentário orgânico da legislação relativa à esta matéria, de modo a explicar-se como é que é encarada na prática, surpreendendo os limites do nível de cumprimento e de desfasagem entre a política de recursos humanos e a legislação laboral concernente (Eco: 2001).

Recorreu-se, igualmente, à uma recolha e sistematização de informações constantes nos vários *sites* da Internet, que pela sua relevância não podiam deixar de fazer parte integrante da bibliografia de estudo. Após essa sistematização, procedeu-se a uma análise julgada pertinente e de acordo com os objectivos teóricos da pesquisa.

### 2.4.3. Instrumentos de Observação

Foram efectuadas entrevistas exploratórias, no sentido de abrir pistas de reflexão, alargar e precisar os horizontes de leitura, para além de aumentar a consciência das dimensões e dos aspectos do problema, nos quais não se é capaz de pensar espontaneamente. Estas entrevistas ajudaram a fazer aparecer questões insuspeitas no início e, portanto, a investigar e a alargar o horizonte analítico e a pôr o problema da forma mais correcta possível (Quivy & Compenhoudt: 1992).

Na fase de trabalho do campo, efectuaram-se entrevistas directivas semi-estruturadas, para além da observação participante, visando alargar o campo de investigação. Este tipo de entrevistas, para além de conferir uma maior abertura de abordagem por parte

dos entrevistados permite, igualmente, que os interlocutores expressem o mais livremente possível, a riqueza da sua experiência ou o fundo do seu pensamento.

Por uma questão estratégica, elaboraram-se duas (02) perguntas fechadas de controle, de modo a controlar a veracidade das respostas facultadas pelos entrevistados. Portanto, o valor que foi atribuído ao fenómeno *downsizing*, foi validado pela aferição de diversos indicadores, nomeadamente, o conhecimento que se tinha acerca da reforma e das fontes de divulgação da informação, de modo a conferir a dúvida ou a fidelidade dos entrevistados (Tagliacarne, 1989: 88).

#### 2.4.4. Tamanho da Amostra

A amostra foi constituída por trinta (30) pessoas <sup>(4)</sup>, das quais, o Director de Recursos Humanos, o Director de Comunicação e Imagem, quatro (04) do Serviço de Recursos Humanos, o Secretário Geral do SIMPOCAF, uma (01) da Unidade Técnica para a Força de Trabalho, uma (01) do GOPRAI, catorze (14) das Oficinas Gerais e sete ( 07 ) da Via e Obra. As entrevistas foram dirigidas em português.

Quadro n.º 1. Distribuição etária dos trabalhadores entrevistados

Idade	Frequência	Ponto Médio	Frequência x Ponto Médio
19 ----- 28	3	24	72
29 ----- 38	8	34	272
39 ----- 48	12	44	528
49 ----- 58	5	54	270
59 +	2	59	118
<b>Total</b>	<b>30</b>		<b>1260</b>

Fonte:

Dados sistematizados pelo autor, com base nos guiões de entrevistas.

<sup>(4)</sup> A técnica de amostragem usada permite a utilização de diferentes métodos de selecção em diferentes fases do processo de recolha de informações, podendo começar-se por uma amostragem teoricamente qualificada, através da definição de áreas de actuação, como é o caso. A outra vantagem que este método oferece é fundamentalmente a de reduzir os custos que tal processo implica, para além de oferecer um universo mais homogéneo, do ponto de vista da pertinência teórica. A definição desta amostra foi feita em estreita ligação com os objectivos teóricos da pesquisa, por um lado, e à tentativa de evitar fazer perguntas à alguém cujas respostas não fossem relevantes para a pesquisa, por outro (Silva & Pinto, In Metodologia das Ciências Sociais, 1989. pp. 185 - 186).

#### 2.4.5. Análise de Dados

Consideraram-se como variáveis independentes o pleno emprego e a efectividade dos bens e serviços prestados, partindo-se dos pressupostos de que o pleno emprego torna máxima a diferença entre o passivo e o activo, e que a efectividade torna relevantes, do ponto de vista económico e social, os bens produzidos e os serviços prestados.

Como variável dependente tomou-se a eficácia, no sentido em que quando haja pleno aproveitamento dos recursos disponíveis e durabilidade e pertinência dos bens produzidos e dos serviços prestados, então o resultado corresponde, necessariamente, aos objectivos organizacionais preconizados. As informações foram relacionadas dentro do dispositivo analítico disponível, relevante para este trabalho de fim do curso, que é a teoria geral dos sistemas.

Entretanto, Likert, citado por Almeida (1995: 42), identifica um conjunto de variáveis intervenientes que medeiam as variáveis independentes e as dependentes, as quais funcionam como factores catalisadores ou inibidores das variáveis dependentes. Neste caso, foram consideradas como variáveis intervenientes as atitudes das pessoas, a sua moral e as suas motivações.

Foram considerados, em suma, os valores partilhados, na óptica da dedicação e sentimentos de pertença que as pessoas têm pelo trabalho e pela empresa, visto que, tudo isso é fruto do tipo de liderança a que as pessoas estão sujeitas e das políticas de administração de recursos humanos praticado. Quando o moral baixa, verifica-se uma situação em que as variáveis intervenientes produzem um efeito de inibir o resultado potencial das variáveis dependentes (Idem: pp. 42-43).

Procedeu-se, depois, à uma análise sociológica<sup>(5)</sup>, através duma amostra representativa, que continha elementos que permitem traduzir as diversidades e as nuances sociais

---

(<sup>5</sup>) No plano da recolha e análise de dados, valorizou-se mais o método qualitativo que o quantitativo. Tomou-se em consideração a problemática do trabalho, que demandava para a quantificação dos fenómenos resultantes da estratégia *downsizing*, através do apelo ao relato descritivo da lógica do comportamento dos agentes sociais envolvidos no processo (Reis, José. A recolha de informação não estatística em Economia, capítulo VIII, In Metodologia das ciências sociais, 1989: 206 )



suspeitadas pela hipótese teórica. Neste caso, o que se pretendia era apenas captar um leque tão amplo quanto possível dos aspectos do fenómeno *downsizing*, para que se pudessem aferir novas categorias e sua relevância para a abordagem teórica que se procurou desenvolver (Silva & Pinto; 1989: 185-6).

## 2.5. DEFINIÇÃO DE CONCEITOS (6)

**ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS** - Refere-se, tanto a aspectos internos da organização, como a aspectos externos ou ambientais, consistindo em planear, organizar, desenvolver e controlar estratégias e técnicas capazes de promover o desempenho eficiente das pessoas em relação aos objectivos da organização e alcance dos objectivos individuais relacionados com o trabalho.

Consiste, também, em conquistar e manter as pessoas na organização, trabalhando e dando o melhor de si, com uma atitude positiva e favorável. Representa não só as coisas grandiosas que provocam entusiasmo, mas também as pequenas e numerosas coisas que frustram e impacientam ou que alegram e satisfazem, mas que levam as pessoas a permanecerem na organização (Caderno 6: 1993).

**ANSIEDADE** - É o sentimento penoso nascido da expectativa de um perigo não determinado, mas eminente. Trata-se de um verdadeiro estado de alerta, de uma vigilância dolorosa, realizando ao máximo uma crise de angústia. A ansiedade e a angústia, que não têm aparentemente, nem objecto nem conteúdo, devem ser diferenciados do medo natural, o qual se manifesta na presença de um perigo reconhecido, conscientemente (Debray-Ritzen; 1979: 20).

---

(6) A conceptualização aqui apresentada é mais do que uma simples definição terminológica, no sentido em que passa por uma construção abstracta, visando dar conta do real, embora não retenha todos os seus aspectos, mas somente o que exprime o essencial dessa realidade, do ponto de vista dos objectivos da pesquisa. Trata-se, portanto, de uma construção-selecção (Quivy & Compenhoudt; 1992: 121-122).

**CLIENTE INTERNO** – O fundamento deste conceito assenta na ideia de que cada titular de uma função ou um posto dentro da empresa, é ele próprio cliente das pessoas ou sectores que trabalham a montante dele e lhe fornecem informações ou materiais para o seu funcionamento. Uma das consequências deste fundamento é a vontade que medeia o fornecedor de bens e serviços, no aproximar as ferramentas de decisão a cada pessoa em particular ou equipe de trabalho a desenvolver uma mentalidade inovadora (Ceneco; 1993: 46).

**COMUNICAÇÃO** - É um conjunto de dados, informação, com um determinado significado, o qual reduz a incerteza a respeito de algo ou aumenta o conhecimento a respeito de algo. A informação envolve um processo de redução de incerteza, permitindo uma certa organização do comportamento da pessoa em seu relacionamento com o ambiente externo que a envolve.

A comunicação é então, neste contexto, entendida como o processo de transmissão de uma informação de uma pessoa para a outra, sendo compartilhada por ambas, no sentido em que tanto o remetente quanto o destinatário percebem o seu conteúdo (Chiavenato; 1992: 121 sg).

**DOWNSIZING** - É uma tentativa de mudança das formas padronizadas de serviço, para um sistema de serviço caracterizado por maior flexibilidade e variedade, por um lado, e por uma redução drástica na folha de pagamentos das organizações do sector público e mudança para estruturas organizacionais mais horizontalizadas, por outro. Essa redução do pessoal é tanto para os escalões mais altos, assim como para os de base das organizações (Ferlie, Asburner, Fitzgerald e Pettigrew; 1999: 29).

**EFFECTIVIDADE** – É o desempenho sintonizado às peculiaridades da realidade da organização. A efectividade serve para solucionar e/ou evitar problemas, valendo-se de oportunidades presentes, preparando-se para oportunidades ou ameaças futuras. Um

dos sintomas de efectividade é o alto índice de flexibilidade estrutural e operacional e a relevância<sup>(7)</sup> económica e social de seus bens e serviços (Mattos: 1991).

**EMPRESA PÚBLICA** – Empresa criada pelo Estado, com capitais próprios ou fornecidos por outras entidades públicas, para a exploração de actividades de natureza económica ou social, de acordo com o planeamento económico nacional. A sua actividade encontra-se regulada de forma estatutária. Muitas empresas públicas moçambicanas resultam da transformação de empresas estatais nos finais dos anos 1989 (Lei nº17/91 de 3 de Agosto, B.R. nº31, I Série).

O Governo é que define os objectivos das empresas públicas e o enquadramento geral da actividade da empresa, de modo a assegurar a sua harmonização com as políticas globais e sectoriais e com o planeamento económico nacional.

**ORGANIZAÇÃO** – É um sistema social que se administra segundo critérios da eficiência, no qual as decisões são tomadas sempre tendo em vista o aumento da produtividade (Motta & Perreira; 1988: 23). Pode entender-se, também, como o conjunto de pessoas que se junta em determinada actividade, estabelecendo mecanismos de funcionamento, de forma que essa actividade dê resultados óptimos, tanto no plano técnico como no plano humano (Carvalho; 1981: 11).

**PESSOAS** - A administração de recursos humanos concebe as pessoas como um *“recurso a ser administrado, e não como um conjunto de comportamentos a serem estudados”*. Considera as suas necessidades e os talentos a serem desenvolvidos, o que implica uma conjugação entre a estratégia global e a forma como as pessoas são administradas na organização (Financial Times: 1999).

---

<sup>(7)</sup> A questão da relevância é bastante pertinente, no sentido em que se associa ao conceito de eficácia, tomando como base o alcance dos objectivos propostos. A consequência final do trabalho, é a orientação externalizada para os objectivos organizacionais, por um lado, e a prevalência de bens e serviços no espaço e no tempo, por outro (Chiavenato; 1992: 140).

A administração de recursos humanos apresenta uma “ *vertente individual de tomada em consideração da pessoa, das suas aspirações e da valorização do seu potencial, e um aspecto colectivo capaz de desenvolver os efeitos de sinergias entre as acções de cada um* “. Apoiar-se, em especial, na qualidade da organização, das relações e da informação que condiciona largamente o bom funcionamento da organização (Ceneco; 1993: 246).

**PLENO EMPREGO** – O pleno emprego é o objectivo de todas as organizações, no sentido em que o volume de trabalho permite obter, através dos factores de produção, o volume de riquezas mais importantes nos termos de uma avaliação, que tome em consideração as necessidades da colectividade, ou seja, que o máximo de produção da organização é atingido quando todos os recursos são empregues até aos seus limites possíveis (Gélédan e Brémond; 1988: 136 e 319).

**PRESSÃO** – Entenda-se, neste contexto, a força exercida por um grupo, no sentido de influenciar uma pessoa a adquirir ou a mudar as suas atitudes, normas, valores e comportamentos, em relação a um determinado objectivo preconizado. Esta pressão pode assumir a forma de um apelo implícito a um acordo ou a uma negociação, visando reduzir diferenças pessoais, ou pode ser explícito, através de uma ordem para obedecer um determinado comando (Pestan & Páscoa; 1998: 161-162).

**PRIVATIZAÇÃO** – O termo privatização tem sido usado para referir a passagem de qualquer actividade do sector público para o sector privado. Isso envolve a introdução de capital privado ou técnicas de gestão privada, no sector de actividade pública. Esta definição deixa patente a ideia de a privatização não envolver sempre a transferência de propriedade, mas a forma como o sector privado pode beneficiar dos lucros líquidos do sector público, através do seu envolvimento, quer financeiro, quer na gestão dos empreendimentos, quer no seu todo, ou parcialmente, de modo que haja controlo efectivo do privado na gestão da coisa pública (Jossene; 1999: 2).

## 2.6. LIMITAÇÕES DO ESTUDO

A primeira limitação deste estudo é a sua concepção prospectiva, isto é, ele é concebido enquanto o processo de implementação da estratégia *downsizing* está a decorrer. A colecta da informação, também, enquanto o processo decorre pode não ser a ideal, devido a natureza sensível do processo *downsizing*. Os focos potenciais da empresa estavam relutantes em facultar a recolha dos dados nesse esforço durante o processo.

Segundo, até a data são poucos os estudos sobre esta matéria, particularmente no que concerne à consideração das variáveis intervenientes. Nessa óptica, os *policy makers* preocupados com a quantidade de recursos necessários para compensar e melhorar os trabalhos realizados dentro da empresa, podem reconhecer alguma resistência à estratégia *downsizing*, nesta perspectiva.

A terceira limitação prende-se com o facto de que críticos na matéria poderão argumentar que é difícil aceder a atitudes presentes e reconstruir uma nova estrutura de trabalho. Todavia, as análises precedentes que utilizaram o método retrospectivo para medir e identificar junto das vítimas o cometimento na mudança organizacional, o esforço no trabalho e os seus retornos, falharam igualmente em outros aspectos, tais como, a dificuldade em encontrar as pessoas que tivessem participado no processo, por causa da mobilidade social e ou outros empregos, para além de casos de falecimento.

A quarta limitação, é o seu foco em departamentos singulares, no caso vertente as Oficinas Gerais e a Via e Obra, e a quase homogeneidade da sua amostra. Os trabalhadores entrevistados podem, de alguma forma, diferir de outros trabalhadores profissionais noutras áreas, em várias dimensões; assim, não é claro se a robustez dos resultados deste estudo podem ser generalizados para toda a empresa.

Finalmente, porque este estudo examina a eficácia dos serviços prestados aos clientes internos, como resultado da implementação da estratégia *downsizing*, o impacto dos diferentes processos no seio da reacção dos *survivors* não é clara e homogénea. A pesquisa foi direccionada estritamente para um determinado segmento de trabalhadores, para além do tamanho da amostra que é de apenas trinta (30) pessoas, podendo os resultados em outros sectores e segmentos amostrais, apresentarem-se diferentes.

## CAPÍTULO III

### 3.1. PERSPECTIVAS DE ANÁLISE DO DOWNSIZING

O *downsizing* tornou-se uma frase menos agressiva, do ponto de vista de suas implicações de pânico, nos anos 80, comportando outras alternativas mais humanas, tais como, programas de reforma prematura ou antecipada e outros planos de indemnização generosos, mostrando a sensibilidade das empresas com relação aos trabalhadores que são despedidos.

Mas quando a força de mudança atinge proporções de crise, normalmente a estratégia *downsizing* marca um momento de viragem no posicionamento da empresa ou outro tipo de organização, ameaçando mesmo a sua sobrevivência, a reestruturação radical e rápida é a única alternativa para uma organização que até então estivesse fechada à mudança. A estratégia *downsizing* apresenta, portanto, largas e profundas oportunidades de melhorar a maneira como o trabalho é feito, até então (Financial Times: 1999).

O *downsizing*, do modo como é concebido no quadro da reforma estrutural e os pagamentos em cash disponibilizados, embora esta matéria não constitua objecto de análise, é geralmente mais aceite como financeiro, por aqueles que perdem seus postos de trabalho. Muitos destes planos de compensação permitem que alguns trabalhadores optem por se retirarem voluntariamente, o que elimina de alguma forma, os sentimentos pessoais de desconforto. Constituem, também, uma oportunidade de um novo projecto de vida.

Enquanto decorre o *downsizing*, algumas pessoas tendem a encará-lo como uma ameaça tanto económica, psicológica ou social. Mas, uma vez tomada a decisão do *downsizing*, as organizações têm que lidar com os receios dos trabalhadores, das ameaças de perda de seus empregos, demonstrando uma preocupação pessoal com os trabalhadores, encorajando seu envolvimento e provendo oportunidades de reconhecimento e progressão de carreira (Ropp: 1988).

A razão porque tenha que haver comprometimento e solidariedade é simples: as pessoas ficam ansiosas, e por consequência a produtividade decai<sup>(8)</sup>; os trabalhadores perdem o seu senso de estabilidade, principalmente quando não têm informação. É nessas ocasiões que a contra-informação se antecipa. Nessa situação, até mesmo os gestores carecem de informação relevante para dar aos seus subordinados, deixando-os mais ansiosos ainda.

Quando o núcleo estratégico toma a decisão de efectivar o esforço *downsizing*, o grosso da responsabilidade recai sobre os profissionais de recursos humanos da empresa. A comunicação torna-se, então, essencial. Quando as decisões vitais são tomadas, tais como quantos trabalhadores deverão ser dispensados e em que sectores, isto deve ser largamente divulgado, antes que o boato assuma a dianteira, antecipando-se com informações viciadas sobre as formas de selecção e compensação (Ropp: 1988).

É por isso que o *downsizing* requer um sistema de administração de recursos humanos radicalmente diferente daquele vigente sob a administração burocrática. O *downsizing* torna necessário um novo sistema que seja ao mesmo tempo, suficientemente dinâmico, para acomodar as permanentes mudanças nas demandas intro e extra-sociais, bem como protector do interesse público, no sentido de sua eficácia (Ferlie et al: 1999).

Este contexto insere-se no processo mais amplo da reforma do sector público, comumente das empresas públicas e privadas, com a subsequente redefinição do papel do Estado, concentrando em suas mãos aquelas actividades relacionadas com a formulação, controle e avaliação de políticas públicas. O Estado transfere, via privatização e outras formas de concessão e contratos de gestão, a produção de bens e a prestação de serviços, que podem ser desenvolvidas pelo mercado e executados pelas instituições que não envolvem o exercício do poder de Estado.

A reforma do sector público chama atenção para problemas importantes de garantia da responsabilidade dos serviços públicos. Há argumentos segundo os quais, os problemas

---

<sup>(8)</sup> Cardoso (1998), discute mais esta questão, como crítica à visão pessimista acerca da estratégia *downsizing*, segundo a qual, o *downsizing* revela sistematicamente redução de produtividade e de vantagem competitiva, e pior serviço aos clientes, naturalmente, devido à baixa moral dos trabalhadores, quer por receio de serem os próximos a serem despedidos, quer pela pressão que sobre eles é exercida no sentido de dar vazão às solicitações do meio envolvente.

ligados à estratégia *downsizing* remontam de a longa data. Tais problemas, nomeadamente, os desequilíbrios emocionais, provêm do crescimento de uma complexificação técnica e da necessidade de tornar os serviços prestados ao cliente mais eficazes.

Segundo Ferlie et al (1999), houve uma viragem na história das organizações presentes no período entre 1900 e 1975. Dessa viragem resultaram alguns desenvolvimentos organizacionais muito gerais, incluindo o *desmonte* e o *downsizing* organizacional. A busca por maior flexibilidade organizacional e uma separação entre o pequeno núcleo estratégico e uma grande periferia operacional, foi também evidente nesse período.

Historicamente, tanto as repartições públicas que prestam serviços em massa, como as corporações de grande porte, que fornecem produtos padronizados e com seus mercados sob controle, podem ser vistos como representantes de um modelo fordista de produção que alcançou o seu auge após a II Guerra Mundial.

A partir do final da década de 1970, trocas aceleradas em direcção a modelos pós-fordistas de organização foram observados, quer no sector público quer no privado, caracterizando-se pela flexibilidade e pelo desmonte das formas de organização verticalmente integradas. Essas tendências foram constatáveis dentro das culturas da Europa Ocidental e da América do Norte, que apresentavam um amplo contexto cultural semelhante (Ferlie et al: 1999).

Actualmente vislumbram-se grandes tendências em grandes organizações, de movimentos exemplares no sentido de operacionalização do *downsizing*, terceirizando funções e dividindo-se internamente em unidades de negócios mais autónomas. O importante, porém, é que tendências muito semelhantes são claras tanto no sector público como no privado, quer nos países industrializados, quer nos do terceiro mundo.

É na perspectiva de tornar a proporção da crise menos ameaçadora à sobrevivência da empresa, que a estratégia *downsizing* aparece como uma alternativa de reestruturação. Embora se apresente de forma rápida e radical, ela chama a atenção dos gestores, neste caso, para a crise financeira, desenvolvendo a ideia da criação de valor mediante a



redução do efectivo, como uma forma de diminuição dos custos operacionais e criação de condições de melhoria dos bens produzidos e dos serviços prestados.

Há, todavia, uma preocupação crescente de que os mecanismos tradicionais usados para assegurar a responsabilidade dos serviços públicos, em parceria com a cultura organizacional que lhes respalda, se tenham enfraquecido como consequência das recentes reestruturações organizacionais, com subsequente perda dos tradicionais padrões de probidade.

Day e Klein, citados por Ferlie et al (1999: 318), afirmam que existem problemas de responsabilidade decorrentes do *welfare state* moderno, visto que este se tornou um Estado de prestação de serviços em massa, com uma grande dependência sobre o conhecimento especializado e o profissionalismo na prestação de serviços. Esta complexa rede institucionalizada do *welfare state* moderno, criou uma lógica de funcionamento das organizações públicas, em que os cidadãos encontram dificuldades cada vez maiores em confiar nos fornecedores de serviços e nos *policy makers*.

Existe, todavia, uma distinção entre responsabilidade política e administrativa. A primeira diz respeito àqueles com autoridade delegada para responder às pessoas por suas acções, quer seja directa, quer indirectamente. A segunda procura tornar aqueles a quem foi delegada autoridade, responsáveis pelo cumprimento de tarefas pactuadas, segundo critérios de desempenho também pactuados (Ferlie et al; 1999: 318).

*Experts* na matéria sugerem que a redução de gestores de linha<sup>(9)</sup> é mais efectivo do que a redução do pessoal da base, porque isto conduz a uma rápida normalização e retorno das operações do pessoal e reforça a comunicação para os trabalhadores que ficam. Mas as organizações que perdem a sua força vital podem encontrar-se numa posição inviável ou terem que recrutar ou contratar outros trabalhadores para fazerem face a eliminação de postos de trabalho (Ropp: 1988).

---

(<sup>9</sup>) Especialistas na matéria enfatizam que não existem fórmulas mágicas ou acabadas de prosseguir a estratégia *downsizing*, pois que, a organização pode perder alguns talentos que pretendesse conservar, e manter alguns outros que quisesse dispensar. Tal é caso de técnicos que abandonam a organização por causa do programa de indemnizações atractivo, certos de poderem conseguir um outro emprego com alguma facilidade.

Algumas organizações, na tentativa de mobilização estratégica, aproveitam a vantagem do *downsizing* e reestruturação para criarem mais oportunidades do sistema motivacional para os trabalhadores que ficam na empresa. Melhoram os canais de comunicação, informando pontualmente sobre a verdade acerca do *status* de segurança e suas oportunidades de promoção, o que ajuda a reforçar o moral baixo de seus trabalhadores (Archier, Setton & Elissalt: s/d).

Burgelman, citado por Ropp (1988), diz que as organizações podem operar flexível e eficazmente através da redução da força de trabalho e contratação de serviços específicos, quando precisem deles. O *downsizing* não deve afectar emocionalmente as pessoas quando estas perdem seu emprego, pois esta pode ser uma oportunidade de operar a mudança desejada, com pacotes compensatórios muito generosos, via reforma antecipada.

E não há dúvidas de que os trabalhadores que permanecem beneficiam a longo termo do que tenha ocorrido com seus colegas. Ter o trabalho feito de forma eficaz é frequentemente mais fácil com menos peso. Reestruturação, maior controlo, delegação, eliminação de tarefas supérfluas e incremento da tomada de decisão são as partes da resposta para ter o trabalho bem feito, como resultado da gestão eficiente da estratégia *downsizing*.

Para que tal aconteça, é preciso que as organizações possuam gestores de linha que garantam o retorno das atitudes positivas dos trabalhadores, de modo a desenvolverem e manterem forte o espírito laboral. Ajudam, igualmente, no restabelecimento das atitudes de confiança, envolvimento e senso de esforço dos trabalhadores (Ropp: 1988).

### 3.2. QUADRO TEÓRICO

O quadro teórico sugerido pela problemática e pela perspectiva de análise, permite revelar que a abordagem da teoria geral dos sistemas corresponde bem ao que as entrevistas exploratórias tinham deixado pressentir, no sentido em que a maior parte dos

trabalhadores tem a percepção de que os CFM-EP, estão a experimentar um período de conturbação emocional, como resultado da fraca integração das partes do sistema.

A teoria geral dos sistemas explica e compreende as diferentes realidades que se observam, de uma forma integrada e universal, descrevendo as interdependências e os condicionamentos entre os factos sociais, tomando-os como conexões de múltiplos factores. Nessa óptica, aconselha a não reconduzir apressadamente um fenómeno complexo a um factor e apresentá-lo como o único relevante (Ferreira, Abreu & Caetano: 1997).

Esta teoria constitui-se e desenvolve-se como uma resposta à visão atomística de um paradigma científico que pretende explicar e compreender fenómenos naturais e sociais, a partir das propriedades e leis específicas das diferentes partes que os constituem. Ela toma como premissa básica, a natureza diferenciada dos sistemas fechados e dos sistemas abertos. Os sistemas fechados encontram-se isolados do seu meio ambiente, enquanto que os sistemas abertos, pelo contrário, possuem características específicas que os distinguem dos sistemas fechados, nomeadamente, a equifinalidade.

O princípio de equifinalidade permite às organizações alcançarem o mesmo estado final, utilizando para o efeito vários caminhos, a partir de condições iniciais diferenciadas, com a conseqüente importação de energia do seu meio envolvente. Ao longo da sua evolução, a organização pode garantir a produção da ordem e da organização do sistema no seu todo, como resultado do princípio da equifinalidade (Ferreira et al; 1997: 45-46).

O sistema aberto relaciona-se com o conceito de sinergia, o que equivale ao esforço conjunto de dois ou mais órgãos. O resultado final conseguido num sistema aberto, pode ser muito maior do que aquele sob a actuação de um só órgão, no sentido do efeito interactivo das partes do sistema funcionando em conjunto (Ibidem).

A teoria geral dos sistemas comporta, também, a noção de estrutura social, que no caso vertente não se refere à realidade empírica, mas aos modelos construídos em conformidade com esta. A noção de estrutura social, indica que enquanto os ganhos potenciais de um determinado processo, neste caso, o *downsizing* são largos, as

dificuldades de geri-los são igualmente consideráveis (Ferreira et al: 1997 & Lévi-Strauss: 1996).

Faz-se referência à noção de estrutura social, porque a organização do trabalho nos CFM-EP satisfaz o carácter de sistema, sendo que as transformações que ocorrem, possuem propriedades que permitem prever de que modo reagirá o modelo, em caso de modificação de um de seus elementos ou sub-sistemas, o que é fundamental na explicação do funcionamento dos factos observados no terreno (Lévi-Strauss; 1996: 316 & Ferreira et al: 1997).

A unidade básica desta teoria são as pessoas, funcionando de tal forma que certas normas determinem a escolha da conduta das pessoas envolvidas, no sentido relacional. Nessa óptica, a perspectiva de análise baseia-se na " *tese da reciprocidade* " de Chiavenato (1997), segundo a qual, as pessoas mantêm relações de reciprocidade com a organização, proporcionando suas contribuições em troca de incentivos úteis.

## CAPÍTULO IV

### 4.1. Apresentação e Discussão dos Resultados da Pesquisa

Os resultados desta pesquisa indicam que as respostas dos *survivors*<sup>(10)</sup> face à implementação da estratégia *downsizing* varia, dependendo da extensão da alteração da estrutura sócio-laboral do seu sector de actividades, como um sub-sistema dentro do todo global, a empresa.

#### 4.1.1. O significado da reforma estrutural em curso nos CFM-EP

O problema do sobre-dimensionamento dos CFM-EP vem sendo falado a já bastante tempo, particularmente desde os primórdios de 1992, devido à política adoptada nessa altura na gestão de recursos humanos, nomeadamente, as admissões descontroladas, e provavelmente a política de condescendência do Estado, de integrar os desmobilizados de guerra (Kikeri: 1998). As admissões foram muito intensas nos primórdios da década de 1990, com o fim da guerra civil entre a Frelimo e a Renamo.

Durante muitos anos houve um funcionamento precário sem qualquer reestruturação nem supressão das unidades supérfluas, se não mesmo algum incremento, no sentido de seu melhoramento. Esta situação deveu-se ao monopólio natural que as empresas públicas gozavam nessa altura, com largos subsídios governamentais e outras formas de protecção. Mas a má gestão também contribuiu em parte (DRH, Maputo, 17-04-02).

Mais ainda, o perfil de algumas actividades tradicionalmente desenvolvidas pelos CFM, tais como a produção de vagões, foram reduzidas como resultado da intensificação da guerra civil, e outras como a manutenção das vias, como resultado do fim da guerra civil, em 1992. Gradualmente a administração dos CFM encarou o facto de que era preciso redimensionar a força de trabalho, diversificar as suas actividades e privatizar alguns serviços.

---

<sup>(10)</sup> Literalmente o termo significa sobrevivente, entretanto, entenda-se neste contexto, os trabalhadores que ainda estão no activo, portanto, não contemplados ainda pela estratégia *downsizing*.

Em 2000 decidiu-se que quase 70% da força de trabalho efectiva devia ser reduzida. Esta meta era configurada de modo a resolver o problema do sobre-dimensionamento da força de trabalho, como forma de criar condições para maior produtividade e competitividade dos seus serviços. Mas o resultado de tal análise não dá indícios muito claros de um estudo muito cuidado das funções e produtividade dos vários serviços dos CFM-EP, no sentido em que não está claro quem são os trabalhadores essenciais e aqueles considerados excedentários, como mostra o quadro a seguir <sup>(1)</sup>.

Quadro 2. *Distribuição global de trabalhadores por agrupamentos e vínculo laboral, referente ao período anterior à reforma estrutural.*

Áreas	Efectivos	Eventuais	Total	%
CFM Zambézia	694	27	721	3.3%
CFM Norte	3456	0	3456	15.8%
CFM Centro	6880	1637	8517	38.9%
CFM Sul	5597	1388	6985	31.9%
Estrutura Central	2191	0	2191	10.0%
	18818	3052	21870	100.0%

Fonte: Relatório Final do estudo realizado em Novembro de 1998, pela Fernave, SA uma consultora portuguesa.

A reforma estrutural significa, também, o relançamento da economia e de infra-estruturas que contribuam para a atracção de investimentos privados. Esse relançamento passa pela modernização que responda às necessidades do mercado, através da adequação, ajustamento e racionalização de recursos, quer tecnológicos, materiais, financeiros e humanos (Tomaz Salomão, In PALOP; 2002: 66-72).

Os mecanismos de suporte implementados pelos CFM-EP para facilitar a transição e a consequente reinserção sócio-profissional são vistos como fazendo parte da tentativa de mitigação dos efeitos negativos do processo de reforma estrutural. Das pessoas entrevistadas, apenas 8 trabalhadores, cerca de 27% encara a reforma como fazendo parte duma estratégia de revitalização dos CFM-EP, enquanto 22 trabalhadores, cerca de 73% julga que ela nada mais é que uma forma sofisticada de mandar as pessoas para o desemprego.

<sup>(1)</sup> Estes argumentos foram proferidos por 23 trabalhadores entrevistados, cerca de 77%, enquanto que os outros 7, cerca de 23% dos trabalhadores entrevistados, consideravam a reforma benéfica e regrada. Os entrevistados solicitaram o estatuto de anonimato. As entrevistas decorreram entre os dias 24/04 e 03/05/2002, no Serviço de Recursos Humanos, nas Oficinas Gerais e nos Serviços de Via-e-Obra.

#### 4.1.2. Os critérios utilizados para a identificação dos trabalhadores considerados excedentários

Os critérios de identificação dos trabalhadores excedentários não foram muito divulgados, uma das causas da ansiedade, razão pela qual muitos dos entrevistados, 23 trabalhadores, o equivalente à cerca de 77% considerou os critérios muito subjectivos e aleatórios. Apenas 4 trabalhadores, cerca de 13%, mencionaram elementos como a assiduidade no trabalho, o nível de formação técnico-profissional, o nível de produtividade e a excelência do trabalho, a idade limite de reforma e de anos de serviço, como critérios básicos utilizados.

Uma minoria de 3 trabalhadores entrevistados, cerca de 10%, não sabia a forma como os trabalhadores considerados excedentários haviam sido identificados. A razão dessa ignorância devia-se ou a problemas de argumentação ou à falta de informação relevante e substancial para mencionar estes critérios. A informação dada numa base colectiva, foi que a nova estratégia da empresa em preparação poderia eliminar alguns sectores de trabalho, e que alguns trabalhadores que não reunissem determinados requisitos seriam dispensados.

Mas no dizer do D.R.H. os critérios desenhados para a identificação dos trabalhadores considerados excedentários consistiram na idade limite de trabalho, 60 anos para os homens e 55 para as mulheres, ou no tempo de serviço, 35 anos <sup>(12)</sup>. O segundo consistiu nas reformas antecipadas para os que, “ *não tendo completado os 35 anos de serviço, foram admitidos até ao ano de 1989*”. O terceiro diz respeito às *indenizações para os trabalhadores admitidos pela empresa depois de 1989*”. O quarto consistiu na integração e reinserção profissional dos trabalhadores desvinculados (Xitimela; 1999: 35).

O programa de indenizações pode ter conduzido, também, ao abandono de alguns trabalhadores com alto índice de produtividade, e conduzido à uma composição errada das desvinculações, quer por engano quer por considerações sociais, principalmente

---

<sup>(12)</sup> Segundo a Lei do Trabalho, no seu artigo 186, Sem prejuízo da reforma por velhice, 60 anos para homens e 55 anos para mulheres, tem igualmente direito à reforma o trabalhador que, tiver sido inscrito no sistema há pelo menos 30 anos e tenha completado 25 anos com a entrada de contribuições ( Lei do Trabalho n° 8/98 de 20 de Julho).

porque se aventa a possibilidade de re-contratar trabalhadores que foram alvo da implementação da estratégia *downsizing* (Shah; 2000: 5). O quadro a seguir mostra claramente que não houve a identificação particular dos trabalhadores considerados excedentários, senão o total dos que deviam ser desvinculados, de forma agregada.

Quadro 3. Distribuição de trabalhadores excedentários por agrupamento e tipo de solução.

Áreas	Reforma	Reforma Antecipada	Indemnizações	Integração e Reinserção Profissional	Total	%
CFM Zambézia	478	1100	23	699	2300	16.6%
CFM Norte	629	2546	101	2424	5700	41.0%
CFM Centro	52	189	14	148	403	2.9%
CFM Sul	602	1779	43	1238	3662	26.4%
Estrutura Central	185	464	30	1150	1829	13.2%
Totais parciais	1946	6078	211	5659	<b>13894</b>	100.0%

Fonte: Relatório Final do estudo realizado em Novembro de 1998, pela Fernave, SA uma consultora portuguesa.

#### 4.1.3. A implicação do sentimento de incerteza e insegurança no desempenho de dia-a-dia dos trabalhadores

Os *policy makers* precisam tomar em consideração as diferenças inobserváveis quando decidem a extensão e a composição do *downsizing*, no caso vertente, os do CFM-EP. Devem aplicar ferramentas e mecanismos bem desenhados e providenciais para examinar a maneira óptima de reduzir o número de empregos dentro da empresa, embora se saiba que a composição óptima do *downsizing* depende da natureza dos serviços e do diagnóstico prospectivo quanto ao destino dos trabalhadores depois da sua desvinculação.

A perda de colegas, no contexto *downsizing*, é constatada como tendo um impacto negativo nas atitudes dos *survivors* relativamente à organização do seu trabalho. Se os desvinculados eram amigos e bons colaboradores, os *survivors* experimentam a ansiedade e a insegurança do *downsizing*, a partir da perspectiva dos desvinculados, resultando um grande sentimento negativo em torno do funcionamento da empresa, como um todo sistémico, que vê seus sub-sistemas desintegrados (Ferreira et al: 1997 & Ferlie et al: 1999).



Há uma grande perda do senso de estabilidade, fazendo-se sentir o seu impacto nos *survivors*. Os resultados indicam que, tal como o anterior cometimento e a percepção de estabilidade, a mudança estrutural dos padrões de probidade evocaram reacções afectivas muito fortes, o que de alguma forma, se reflectem no decréscimo da produtividade, e na qualidade dos bens e serviços prestados.

Estas constatações reforçam os resultados da perspectiva céptica do *downsizing* a qual sugere que enquanto decorre o processo os intervenientes experimentam baixos níveis de satisfação organizacional. Os resultados de insatisfação advindos da falta de oportunidades de permanência e de promoção, são conceptualizados pelos *survivors* como uma ameaça da estratégia *downsizing* (Shan: 2000 & Ropp: 1988).

Um dos entrevistados afirmou que, *por causa da falta de informação adequada, já não fazemos planos de actividades; já não há quaisquer expectativas, só fazemos o nosso trabalho e voltamos para casa, à espera que quando chegarmos no dia seguinte, talvez já não haja postos de trabalho disponíveis* (Mecânico, Maputo, 23-04-02). Esta posição reforça a ideia de Ropp (1998), segundo a qual, quando se toma a decisão de levar a cabo a estratégia *downsizing*, é preciso que se identifiquem as pessoas essenciais para o funcionamento da organização e aquelas que não o são, de modo a evitar inseguranças.

Um outro entrevistado (Anónimo, Maputo, 23-04-02), afirmou que para além da perda de identidade em relação ao trabalho e incerteza quanto ao futuro, os trabalhadores já não sentem a mesma paixão que sentiam antes, simplesmente fazem o trabalho como uma obrigação moral e contratual. Esta situação é particularmente sentida pelos trabalhadores que, embora ocupem algumas posições de destaque, por causa da perda de seus colaboradores, alguns deles melhores do que eles, sentem-se inseguros e traumatizados.

Este indicador de insegurança mostra como alguns chefes de sectores têm poucas alternativas de progredirem depois do *downsizing*, e de como, tempos depois, mudanças dentro da organização eliminam as primeiras oportunidades, ao mesmo tempo que produzem outras novas e diferentes. Os resultados de satisfação, quanto à promoções indicam a possibilidade de alguns *survivors* estarem avisadas quanto a disponibilidade de oportunidades de crescimento, em termos de carreira, para depois do *downsizing*.

Pode-se tomar como exemplo, a ascensão do Dr. Nelson Saúte, para o lugar de Administrador Executivo (Shah: 2000 & Ropp: 1988).

Os *survivors* que perderam muitos dos seus pares estão longe de estarem satisfeitos quanto a futuras oportunidades de promoção, mais do que aqueles que perderam apenas alguns. Trabalhadores que tenham perdido colaboradores mais próximos perderam facilidades de desempenho, isto porque precisam de mais algum tempo para cultivarem novas alianças. Finalmente, a perda desses colegas também reduziu as alianças dentro da organização, algumas das quais muito necessárias para assegurar futuras oportunidades de organização do trabalho.

Portanto, os resultados indicam que a alteração da estrutura dentro dos CFM-EP, influenciam a percepção dos *survivors* quanto ao seu desempenho e informação de futuras oportunidades. Em adição, a partir da perspectiva da teoria geral dos sistemas estes resultados emprestam alguns subsídios para argumentar os mecanismos de competitividade de influência entre actores estruturalmente equivalentes (Shah: 2000 & Ferreira et al: 1997).

Os resultados da mudança provocada pelo *downsizing* têm diferentes implicações na qualidade de serviços prestados aos clientes, no sentido em que esses resultados revelam um decréscimo em correspondência com a perda de estabilidade que o período durante o *downsizing* provoca na estrutura psicológica de cada trabalhador. Estes resultados indicam diferenças preliminares, no sentido em que 18 meses depois que os padrões de trabalho foram alterados e reconfigurados, a tendência dos indicadores de sucesso ainda não são muito visíveis.

#### 4.1.4. A relação volume de trabalho e número de trabalhadores

Houve um padrão adverso de postura dos trabalhadores, na medida em que a perda de alguns colegas de serviço trouxe consequências negativas de posicionamento dos *survivors*. Não houve a correspondente evolução em termos de performance e eficácia na produção de bens e prestação de serviços ao usuário mais imediato, como

consequência da falta de acompanhamento da implementação da estratégia *downsizing* com o incremento das tecnologias que permitissem maior flexibilidade e prestação eficaz de serviços.

Embora o contributo prestado pelos trabalhadores identificados como sendo excedentários seja considerado modesto, o facto é que tais trabalhadores faziam sempre qualquer coisa. A sua saída da estrutural organizacional implica que os *survivors* tenham que redobrar os esforços no sentido de dar vazão ao trabalho e garantir o seu seguimento. E isso implica algum tempo de readaptação, mesmo porque em alguns casos é um trabalho novo que se tem que passar a executar.

Embora os resultados da pesquisa indiquem para um aumento de volume de trabalho, em relação inversa com o número de trabalhadores disponíveis, é preciso considerar-se, entretanto, o tempo e o espaço social de trabalho para se aferir a veracidade de tais alegações. Regra geral, mencionam-se problemas em alguns sectores, de dificuldades em conseguirem-se pessoas que bastem para executar determinado serviço, particularmente nos sectores produtivos, implicando uma maior pressão no sentido de se cumprirem com as metas estabelecidas.

Um dos entrevistados (Anónimo, Maputo, 24-04-02), afirmou que *“o trabalho aumentou muito, em relação à capacidade de satisfação dos elementos existentes no sector. Pior do que isso, estamos a substituir pessoas que estavam numa categoria muito superior que esta em que nos encontramos, mas o salário não reflecte o volume de trabalho que há por fazer. A pesar desse esforço, pagam-nos como técnicos gerais, quando na verdade fazemos trabalho de técnicos A, pessoas que até tinham alguma responsabilidade aqui dentro”*.

Esta posição contraria a perspectiva de Archier et al (s/d), segundo a qual, as organizações na tentativa de mobilização estratégica da implementação da estratégia *downsizing*, aproveitam as vantagens dessa estratégia para criarem mais oportunidades do sistema motivacional para os trabalhadores que ficam na empresa, comunicando-lhes a verdade acerca do *status* da sua segurança e de suas oportunidades de promoção. Criam, igualmente, um equilíbrio nas compensações atribuídas, em função das tarefas

exercidas, o que ajuda a reforçar o moral baixo e o rápido restabelecimento das relações laborais dentro da organização.

#### 4.1.5. A pertinência da redução do pessoal para o bom funcionamento do S.R.H.

Pode-se especular que os dois tipos de indicadores, pressão e ansiedade, servem diferentes propósitos dentro da organização, mas a prática mostra bem que em qualquer circunstância as pessoas precisam de voto de confiança para configurarem o seu trabalho. O capital de confiança é essencial para evitar discontinuidades no desempenho que cada pessoa presta em termos de trabalho.

Este cenário foi aparente na descrição de dados, os quais indicaram que embora os *survivors* tenham perdido grande percentagem do seu capital de confiança, devido ao *downsizing*, meses depois tinham estabelecido novas formas de estar no trabalho com os outros *survivors*, particularmente com os superiores hierárquicos. Laços de amizade foram mais difíceis de restabelecer.

Ainda que isto não sirva para explicar por quê os *survivors* que perderam muitos colegas experimentam grandes níveis de *performance* mais do que os *survivors* que perdem poucos, este estudo dá um enfoque adicional sobre esta matéria. A correlação significativa entre o pleno emprego e a efectividade, e a eficácia sugere que a perda do capital de confiança elimina simultaneamente a instabilidade nos contactos interpessoais, embora isso acarrete alguma pressão (Shah: 2000).

Pelo contrário, a perda de muitos colegas precisa de ser urgentemente repostas. Os resultados revelam essa tendência. A perda de muitos colegas providencia aos *survivors* com ímpetos para cultivarem novas relações para obterem a informação de que necessitam para o desempenho das suas funções e tarefas (Shah: 200).

Os factos relatados pelos trabalhadores entrevistados, das oficinas gerais e via e obra, deixaram transparecer uma considerável insatisfação quanto à qualidade dos serviços prestados pelo S.R.H.. Mais do que falar da qualidade, as respostas às solicitações dos trabalhadores, na maior parte das vezes, só aparecem depois de transcorridas muitas

semanas ou até mesmo anos de espera, devido à pesada relação estrutural e à liderança autoritária exercida nos CFM-E.P. (Xitimela: 2001). Casos há em que nem sequer as respostas são dadas, sem quaisquer razões aparentes.

Tanto é assim que, um dos entrevistados (Anónimo, Maputo, 26-04-02), afirmou que tem um expediente de 1999 que até à data não teve ainda qualquer resposta. Na maior parte das vezes os trabalhadores queixam-se, particularmente, dos resultados inesperados e até mesmo insatisfatórios, em matérias relativas à reembolsos das despesas médicas e revisão das posições técnico-profissionais. *“Casos há em que, uma certa pessoa é colocada num posto que não tem nada a ver com as suas qualificações técnico-profissionais. Isso é só parte da ineficiência do S.R.H., pois o ideal é que nos informassem acerca da nossa posição, quanto à real situação da empresa e dos trabalhadores”*.

Segundo resultados da pesquisa, os trabalhadores afectos no S.R.H. sentem que o actual processo de reestruturação apresenta uma certa ameaça, quer económica, psicológica e até mesmo social. A administração não está a conseguir lidar com os sentimentos de incerteza e outro tipo de receios que os trabalhadores enfrentam. Esta posição sustenta o posicionamento de Ropp (1988), que admite que a forma razoável de lidar com os receios dos trabalhadores seria a demonstração de uma preocupação pessoal com a situação dos trabalhadores, encorajando seu envolvimento e provendo oportunidades de reconhecimento.

Todavia, os resultados inconsistentes para o capital de confiança e de ansiedade sugerem diferentes quadros analíticos para avaliação do impacto do *downsizing*. Seleccionar um quadro conceptual apropriado é crítico quando se pretende investigar as mudanças operadas pelo *downsizing*, nomeadamente, a eficácia dos serviços prestados ao cliente, quer seja interno ou externo. Contudo, os resultados revelam uma queda nos níveis de produtividade, como resultado da falta de informações adequadas, que deixa os trabalhadores ansiosos e apreensivos.

#### **4.1.6. A importância da existência de aliciamentos no trabalho**

O relacionamento entre as pessoas e a organização, via interacção psicológica, na qual decorre uma reciprocidade de parte a parte, é substancial para o funcionamento pleno da organização. A organização oferece uma remuneração condigna ao trabalhador, dá-lhe “segurança e status”, ao mesmo tempo que cria condições para que este trabalhe adequadamente, na esperança que este responda trabalhando, esforçando-se e desempenhando as suas funções conforme o solicitado (Chiavenato; 1997: 42).

A organização espera que o trabalhador obedeça à sua autoridade, enquanto este espera que a organização aja correctamente em relação aos seus anseios e decida com justiça e equidade, através do melhor desempenho das suas funções. No fundo a organização é um sistema social composta de pessoas exercendo diferentes funções, recebendo dela incentivos úteis ou alicientes<sup>(13)</sup>, através da prestação de contributos que servem para a sua existência (Ibidem).

Para os trabalhadores, as contribuições significam custos pessoais, enquanto os incentivos ou alicientes são os benefícios decorrentes do investimento pessoal realizado. Na medida em que o retorno seja satisfatório, cada trabalhador tenderá a manter ou aumentar as suas contribuições, sendo que a organização por sua vez, encara os incentivos como custos organizacionais, enquanto as contribuições representam o retorno recebido (Idem).

O mais importante para esta tese é que seus participantes mantenham uma relação de reciprocidade com a organização, proporcionando suas contribuições em troca de incentivos úteis, enquanto a organização proporciona incentivos em troca de contribuições úteis. Todo o trabalhador aumenta sua participação na organização enquanto os incentivos que lhe são oferecidos forem iguais ou maiores às contribuições que lhe são exigidas (Chiavenato; 1997: 44).

---

<sup>(13)</sup> Os alicientes são pagamentos que a organização oferece aos seus trabalhadores, designadamente, salários, benefícios sociais, prémios de produção, gratificações, elogios, oportunidades de crescimento e promoção e outras, sendo que cada tipo de aliciente possui um determinado valor simbólico ou real, que varia de pessoa para pessoa, visto que a função de utilidade é particularmente subjectiva. Em contrapartida, o trabalhador deve dar contribuições na forma de trabalho, dedicação, esforço pessoal, desempenho, assiduidade, pontualidade, lealdade, reconhecimento e outras (Chiavenato; 1997: 43).

Os CFM-E.P. não oferecem qualquer tipo de aliciamento, senão o chamado prémio de incentivo, que varia entre 10% e 30% do salário base do trabalhador. A razão porque já não se considera este prémio de incentivo ou como aliciente é simples: o trabalhador às vezes fica dois ou três meses sem o tal incentivo, como o atestam os resultados, 14 trabalhadores entrevistados, cerca de 47%; os que o recebem, 6 trabalhadores entrevistados, cerca de 20%, não sentem a diferença porque é já parte do seu salário, sabem sempre que podem contar com ele.

Os outros 10 trabalhadores entrevistados, cerca de 33% dizem nunca haverem ouvido sequer falar de incentivos, bónus, subsídios ou qualquer outro tipo de gratificação na empresa. Desses, 6 trabalhadores entrevistados, cerca de 60% eram chefes de sectores, e outros 4 trabalhadores entrevistados, cerca de 40%, operacionais simples. O que se sabe é que alguns recebem e outros não; tanto mais que não existem critérios claros de avaliação de desempenho, que serviriam para classificar os que merecem tal prémio e os que não o merecem.

Não há uma realização das expectativas dos trabalhadores em relação directa do trabalho realizado, situação que compromete substancialmente as atitudes e o comportamento do trabalhador. O esforço de melhoramento é muito ponderado pelo trabalhador, a partir daí, em função dos direitos, privilégios e obrigações observados e respeitados pela empresa (Almeida; 1995: 42).

O ambiente *downsizing* provoca, normalmente, ansiedade e pressão, isto porque, o ser humano tem necessidade de dominar os acontecimentos em que está envolvido. O reconhecimento das novas responsabilidades que então passa a assumir, como resultado da diminuição dos anteriores encarregados, provoca um medo de perder privilégios adquiridos, principalmente porque ninguém sabe o futuro que lhe espera, para além do medo de não ser exímio nessas novas funções.

## 4.2. CONCLUSÕES

Este estudo investigou a forma como os actores sociais reconfiguram a sua nova estrutura laboral e formulam novas atitudes no trabalho, depois da ruptura da estrutura anterior. A posição de mudança na fase posterior ou durante o *downsizing* observada, providencia um novo enfoque no aproveitamento do trabalho, pleno emprego, e no debate que gira em torno da eficácia dos resultados oferecidos.

Pleno emprego e efectividade, são variáveis que realmente condicionam a eficácia dos bens e serviços prestados ao cliente interno, que é a optimização dos resultados. A implicação da posição negativa da perda de senso de estabilidade, consequência da pressão e da ansiedade, e a implicação da posição positiva da oportunidade de pleno emprego providenciam uma nova perspectiva nos mecanismos competitivos de optimização de resultados.

Mas, a estratégia só é capaz de produzir resultados satisfatórios, se for aproximado do objectivo fixado, o que equivale a dizer que a eficácia é obtida quando os resultados efectivamente conseguidos se aproximam dos objectivos preconizados, com uma variável dependente, neste caso a eficácia, que exprima o valor da utilidade pretendida (Camacho et al: 1982). Segundo o Xitimela (2000), a utilidade pretendida é a de conferir maior competitividade e satisfação do cliente, para além de reduzir os custos operacionais, o que a medir pelos resultados da pesquisa, ainda há muito que fazer, no que concerne à optimização de resultados.

A perspectiva da teoria geral dos sistemas na análise da estratégia *downsizing* tem inúmeras implicações gerenciais. Cada trabalhador desvinculado é um actor com fortes vínculos relacionais com os outros colaboradores dentro da empresa, e portanto, da estrutura sócio-laboral. Assim, o *downsizing* desestabiliza o normal funcionamento da organização, embora abra oportunidades de pleno emprego, cria pressão e grandes níveis de ansiedade, o que equivale a dizer que a hipótese de trabalho é confirmada em toda a sua amplitude.

A alteração da estrutura de trabalho destrói o relacionamento, os padrões de trabalho e a fluidez da informação, tornando cada vez mais difícil aos *survivors* exercerem o seu



trabalho com a mesma destreza e flexibilidade (Shah: 2000: 18 & Ropp: 1988). Embora o *downsizing* crie oportunidades de pleno emprego, os gestores têm que tomar cautelas no sentido de que o processo é mais do que a redução do efectivo, a contracção da estrutura organizacional e da quantidade de funções exercidas. Lida com sentimentos humanos mais nobres e preciosos (Almeida; 1995: 42).

Um dos desafios fundamentais que as empresas e outro tipo de organizações enfrentam, na actualidade, é a forma como oferecem vantagens competitivas e sustentadas a curto prazo, ao mesmo tempo em que se preparam para alcançar bons resultados a longo prazo. Para que tal estratégia competitiva resulte, é preciso saber aliar a forma como se administra o pessoal, com a sua estratégia global, valendo-se de pessoas capazes de realização do trabalho que lhes compete fazer, em função das necessidades do mercado.

Tanto a estratégia de administração de recursos humanos, quanto a estratégia propriamente dita, no sentido de escolha deliberada com propósitos objectivos, podem ser, assim, emergentes e, de tal sorte, levantarem questões interessantes quanto à natureza de qualquer ajustamento entre ambas. O conhecimento dessa dicotomia é fundamental para avançar na compreensão do acesso de administração estratégica de recursos humanos, e comumente, da implementação da estratégia *downsizing*.

É possível, todavia, adoptar-se um ajuste entre a estratégia de administração de recursos humanos e as etapas de implementação da estratégia *downsizing*, ou entre uma estratégia competitiva particular e os papéis comportamentais necessários. A estratégia *downsizing* comporta o conceito de ajustamento estrutural, como sustenta a teoria geral dos sistemas. Mas tal ajustamento pode implicar rigidez e inflexibilidade, podendo ocorrer também que essa falta de ajustamento seja igualmente importante para facilitar as mudanças organizacionais em resposta a uma necessidade externa (Financial Times: 1999).

Entretanto, a capacidade organizacional de inovação e o acompanhamento do ritmo da implementação da estratégia *downsizing* é que determina a competitividade dos serviços, sendo importante que as pessoas se sintam realizadas com o seu trabalho. Precisam sentir que recebem o devido reconhecimento pelo trabalho bem feito, e que as

tarefas que desempenham são importantes dentro da empresa, e que são apreciadas (Thorn: 1992).

As pessoas muitas vezes descritas como o mais valioso recurso numa organização, raramente são vistas em termos de investimento e lucro. Uma das formas mais eficazes de investir em recursos humanos é proporcionar aos trabalhadores uma capacitação profissional que lhes permita melhorar o seu desempenho (Gode: 1993). O ideal seria que as competências estivessem adequadas ao posto de trabalho que as pessoas desempenham, de modo a atingir-se o objectivo de colocar o homem certo no lugar certo (Almeida; 1995: 20).

Considera-se, assim, respondida a questão colocada na problemática, segundo a qual, de que forma é a estratégia *downsizing*, posta em prática nos CFM, constituiria uma saída exequível face à necessidade de tornar os serviços prestados ao cliente interno, mais eficazes, no sentido em que, a resultante da estratégia *downsizing* deve estabelecer e redefinir os vínculos da empresa com os seus negócios e com o ambiente envolvente, sistematizando e incentivando o comportamento empreendedor, nomeadamente, a auto-actualização, a mudança e o conformismo (Ansoff, Declerck & Hayes: 1990).

O facto de os trabalhadores não terem sido dados a chance de escolher entre o ficar e o abandonar a empresa, é outro aspecto a ser tomado em consideração. Uma das chaves do problema na avaliação de perdas relacionadas com relevância dos bens e serviços prestados na estratégia *downsizing* é a auto-selecção, ou o conhecimento prévio da situação quanto ao futuro do trabalhador (Shah: 2000 & Archie: s/d). Todavia, os técnicos superiores e outros que tivessem a oportunidade de opção, certamente que abandonavam a empresa, certos do seu *marketing* no mercado de trabalho. Em contrapartida, os trabalhadores de base nunca optariam por abandonar a empresa.

Segundo Al Gore (1995: 73), Existem gestores que precisam de muito mais tempo para despedir um trabalhador incompetente, mesmo que tenha provas sólidas da sua incompetência. Durante a implementação da estratégia *downsizing*, trabalhadores mais antigos identificados como excedentários podem prevalecer sobre os trabalhadores mais qualificados ou com melhor desempenho mas com menos anos de serviço, o que reforça também a dificuldade do princípio da auto-selecção.

A contribuição maior deste trabalho, contudo, é metodológica. A atenção na estimação das perdas experimentadas pelos *survivors* envolveu a comparação de ganhos em dois momentos diferentes, antes e durante a implementação da estratégia *downsizing*. Mas tanto quanto a mudança nos padrões de relacionamento representa apenas um aspecto da perda do senso de estabilidade e confiança, a efectividade dos serviços é também tomada em consideração.

Este trabalho não serve, de modo nenhum, para justificar a completa desmotivação quanto ao trabalho. Muitos dos *survivors* continuam ganhando o seu sustento a partir do seu trabalho. Mas atendendo que o trabalho que era feito por muitas pessoas passou a ser executado por apenas alguns, deve ser devidamente remunerado e mais do que isso, o trabalhador precisa de informação relevante quanto ao futuro da empresa, de modo a reduzir o seu nível de ansiedade (Ferlie et al: 1999).

O estudo é, portanto, apenas um primeiro atalho em direcção a explicação do impacto do sentido dos sub-sistemas dentro do todo global na reacção dos *survivors*, em relação à estratégia *downsizing*. A inconsistência dos resultados na recuperação do senso de estabilidade e segurança no trabalho para uma melhor optimização de resultados e eficácia de serviços prestados, sugere o mérito adicional do valor da teoria geral dos sistemas. Mas, como já foi referido acima, há muitas considerações que devem ser tomadas em atenção, de modo a conseguir-se uma plena equifinalidade e resultados maiores que os conseguidos sob a acção de apenas alguns sectores.

Favorecer o sentimento de pertença é igualmente essencial, de modo a estabelecer-se um consenso quanto ao papel reservado à determinação dos valores da empresa. O progresso das técnicas, a evolução do posicionamento das organizações no mercado, determinam a forma como estas conseguem prosperar. A verdadeira razão do êxito ou fracasso pode encontrar-se com muita frequência na maneira como a organização explora as sinergias e as aptidões do membros do seu pessoal, e assim também, materializarem o princípio de equifinalidade (Rodrigues, Dionísio, Esperança e Rodrigues : 2000 & Ferreira et al: 1999).

Discutir se alguns serviços deviam ou não ser privatizados, não constitui o objectivo deste trabalho, pois que a resposta envolve considerações de eficiência e questões de

interesse público as quais os *policy makers* precisam avaliar cuidadosamente caso a caso. Também não faz parte desta dissertação as perspectivas de utilização das compensações, tampouco o acompanhamento que é prestado aos desvinculados. O trabalho reduz-se apenas a análise da eficácia da estratégia *downsizing* na prestação de serviços ao cliente interno, no caso vertente, aos outros departamentos e/ou serviços. Todavia, o trabalho não tem qualquer pretensão de ser exaustivo, tampouco, esgotar as questões aqui levantadas, visto que este é apenas um trabalho de licenciatura.

### 4.3. RECOMENDAÇÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS

Muitas coisas podem correr mal ao longo da implementação da estratégia *downsizing*, tal como a discussão anterior deixou pressentir. Mas estas chamadas de atenção não devem ser vistas como um encorajamento para a inação. Esta pesquisa fornece algumas ferramentas aos *policy makers* nas suas funções, de como melhorarem a sua gestão no contexto *downsizing*.

1. As externalidades na produção não são derivadas ao *downsizing*. Todavia, é preciso ter em consideração se a estratégia deve ser gerida pelo concedente ou pelo concessionário, porque o número total de trabalhadores desvinculados pode ser extremamente grande quando o *downsizing* é gerido pelo concedente, antes da privatização mais do que quando é deixado ao concessionário ( Rama; 1999: 17).

2. Os *policy makers* precisam de abrir claramente novos canais de articulação para os *survivors* dentro da organização, incluindo novas progressões de carreiras e potenciais oportunidades, reconhecendo as relações formais e informais. Esta medida passa pela elaboração de uma política de administração de recursos humanos totalmente inovativo, com indicadores claros de avaliação de desempenho e respectivo sistema motivacional (Shah; 2000: 18).

Em consequência, a capacidade pessoal dentro da empresa não pode ser tratada como uma actividade meramente mecânica de “ adestramento “ para resolver problemas de actuação funcional. Juntamente com outros factores, deve levar-se cada trabalhador a

prosseguir sua trajetória de desenvolvimento pessoal, seu processo de educação, enquanto participa do trabalho e do desenvolvimento da empresa.

3. Na presença de informações inobserváveis, o mecanismo eficiente para proceder o *downsizing* tem que conduzir os trabalhadores a reverem a sua produtividade. Essa revisão deve ser prosseguida através da apresentação de um protocolo de salários que mostre as associações que existem em várias probabilidades de separação ou de permanência na empresa.

Os trabalhadores que escolhessem a probabilidade de oferta de compensação, que é igual a um, seriam desvinculados, e todos os que escolhessem a alternativa típica, com a probabilidade igual a zero, seriam retidos. Para os medianos, as suas escolhas seriam ponderadas caso-a-caso. Este protocolo quando é adequadamente desenhado, os trabalhadores escolhem os parâmetros associados à sua probabilidade social óptima de separação ou de permanência (Rama; 1999: 6).

Contudo, para que a empresa alcance sucesso nas suas estratégias, é preciso que haja interacção entre gestores e seus subordinados, devendo existir motivação do pessoal, por um lado, e comunicação efectiva, por outro. As decisões devem estar ao alcance, tanto das pessoas como dos grupos de trabalho, de modo a que a sua implementação beneficie do cometimento de todas as pessoas envolvidas no processo.

Porque, mesmo que exista uma política de administração de recursos humanos, ela nada mais é do que um conjunto de planos e intenções, no sentido em que por si só não produzirá acções nem mudanças visíveis na empresa. Para efectuar mudanças, a empresa necessita de aptidões adequadas, designadamente, gestores do topo e de linha treinados e motivados, informação estratégica, sistemas e estruturas fluidas e com tendências a serem compreensivos.

As pessoas não terão motivação, aptidões e propensão ao risco nem para planear nem para continuarem planeando de modo adequado, enquanto condições favoráveis não forem criadas ou restabelecidas, à medida que a implementação da estratégia *downsizing* for decorrendo. O sistema e a estrutura devem ser talhados para uma actividade competitiva e serem capazes de dar respostas empreendedoras rápidas. A

informação deve ser disponível, totalmente adequada, de modo a gerar alternativas estratégicas necessárias, com um sistema de valores e de recompensas que satisfaçam às táticas de risco empreendedoras (Ansoff et al: 1990).

Finalmente, podem colocar-se como pistas para futuras pesquisas, a ferramenta psicológica do *downsizing*. Todos sofrem durante e depois da reestruturação e do *downsizing*. Isto é normal. Os *survivors* sentem o choque da perda de seus colaboradores, do seu senso de estabilidade, duvidam das suas competências e até da identidade do seu trabalho. A incerteza quanto à sua importância em relação a empresa cresce.

Nessa óptica, é preciso encontrar outros mecanismos que não coloquem os trabalhadores, na situação de sempre que houver uma lista de desvinculados entrarem em desespero. E sempre que a jornada de entrega de cartas terminar, pensarem: huff!!, desta vez escapamos (Delorese Ambrose: 1996).

Também é possível tomar-se o modelo de escolha pública como suporte analítico da planificação da estratégia *downsizing*, no sentido em que este modelo releva aspectos relacionados com a utilização de recursos humanos, sendo os seus efeitos muito importantes do ponto de vista económico, social e político-institucional. Toma também, em consideração, os efeitos externos das decisões tomadas, isto é, os impactos que estas determinam nos agentes outros que não aqueles aos quais a decisão directa e imediatamente concerne.

**BIBLIOGRAFIA CONSULTADA:**

AL GORE (1995). *Da Burocracia à Eficácia: Reinventar a Administração Pública*. Quetzal Editores – Lisboa.

ALMEIDA, F. Neves de (1995). *Psicologia para Gestores*. Editora McGraw-Hill – Portugal.

ANSOFF, H. I., DECLERCK, R.P. & HAYES, R.L. (1990). *Do Planejamento Estratégico à Administração Estratégica*. Editorial Atlas – São Paulo.

ARCHIER, G., SETTON, A. & ELISSALT, O. (s/d). *Mobilização da Empresa*. Rés-Editores. Porto.

BLALOCK, Jr, H. M. (1973). *“Introdução à Pesquisa Social”*. Zahar Editora. RJ.

BLANCHARD, Kenneth & LORBER, Robert (1984). *O gestor Um Minuto em Acção*. Editorial Presença-Lda. Lisboa.

CARDOSO, Luís (1998). *Gestão Estratégica das Organizações: Ao encontro do 3º Milénio*. 3ª Edição actualizada e revista. Lisboa.

CARVALHO, J. EDUARDO (1981). *Organização e Gestão do Sector Público*. Moraes Editore. Lisboa.

CEIA, Carlos (1997). *Normas Para Apresentação de Trabalhos Científicos*. Editorial Presença. Lisboa. 2ª Edição.

CENECO (1993). *Dicionário de Management: para compreender a dinâmica da empresa*. Instituto Piaget.

CHIAVENATO, I. (1992). *Gerenciando Pessoas: o passo decisivo para a administração participativa*. – Makron Books – São-Paulo.

CLAUDE LÉVI-STRAUSS ( 1996 ). Antropologia Estrutural. Editora, Tempo Brasileiro. Rio de Janeiro. 5ª Edição.

CRUJEIRA, C.A., LUCENA, J.M. de., PINHO, I. e CAMACHO, A ( 1982 ). Gestão Pública. Uma abordagem Integrada . Editora Portuguesa de Livros Técnicos e Científicos, Lda – Lisboa.

CUMBE, Alves A.(2001). The Downsizing Exercises at the Mozambique Ports and Railways – CFM. Tese de Mestrado. Universidade de Witwatersrand, Johannesburg.

DEBRAY-RITZEN, Pierre (1979). Dicionário de Psicologia da Criança. Editora Verbo. Lisboa/São Paulo.

DELOESE AMBROSE, Ed. D. (1996). Healing The Downsized Organization: What Every Employee Needs To Know About Today's New Workplace. Three Rivers Press. U.S.A.-New York.

ECO, Umberto (2001). Como se faz uma Tese em ciências humanas . Editora Presença, 8ª Edição. Lisboa.

FERLIE, E., ASBURNER, L., FITZGERALD, L. & PETTIGREW, A. (1999). “ A nova Administração Pública em Acção “. Editora – UNB-ENAP, Brasília.

FERREIRA, J. M.C., ABREU, J. N. P. N. & CAETANO, A. (1999). Psicossociologia das Organizações. Editora, McGraw Hill – Portugal.

FINANCIAL TIMES (1999). Dominando Administração. Ed. MAKRON Books – Brasília.

GÉLÉDAN, A. & BRÉMOND, J. (1988). Dicionário Económico e Social. Livros Horizontes - Lisboa.



JOSSENE, Luís (1999). Privatizações em Moçambique: O impacto sobre os Trabalhadores nas Pequenas e Médias Empresas nas Indústrias Alimentar e Metalomecânica. Tese de Licenciatura. Faculdade de Economia.

KIKERI, Sunita (1998). Privatization and Labor: What happens to Workers When Governments Divest? Work in Progress for Public Discussion. World Bank Technical Paper Nº 396.

KRUGMAN, P. R. & OBSTFELD, M. (2001). Economia Internacional: Teoria e Política. Edições MAKRON Books. São Paulo. 5ª Edição.

LAWSON, Ivan (1992). Definir Objectivos. Editora Gradiva – Lisboa.

MATTOS, Ruy de A. (1991). Gestão e Democracia na Empresa. Brasília. Ed. Livre.

MOTTA, F.C.P. & PEREIRA, L.C.B. (1988). Introdução à Organização Burocrática. Edições Brasiliense. São-Paulo. 6ª Ed.

PESTANA, Emmanuel & PÁSCOA, Ana (1998). Dicionário Breve de Psicologia. Editora Presença. Lisboa.

QUIVY, R. & COMPENHOUDT, L. V. (1992). Manual de Investigação em Ciências Sociais. Edições Gradiva, 1ª Edição. Lisboa.

REAM, Betty (1993). Manual de Práticas Administrativas. Editora Gradiva – Lisboa.

ROCHA, J.A. Oliveira (1991). Princípios de Gestão Pública. Editora Presença, LDA. Lisboa.

RODRIGUES, M.J., DIONÍSIO, P., ESPERANÇA, J.P. & RODRIGUES, J.V. (2000). ESTRATEGOR: Política Global da Empresa. Edições Dom Quixote. 3ª Edição.

ROPP, Kirkland (1988). The Downsizing Strategies, In BAIRD, Lloyd S., SCHNEIER, C. Eric & BEATTY, R. W. (1988). The Strategic Human Resource management Sourcebook. PHRD Press, Inc. Massachusetts.

SILVA, A. S. & PINTO, J. M. (1989). Metodologia das Ciências Sociais. Editora Afrontamento. 3ª Edição. Porto.

SIMPSON, William A. (1993). A Motivação. Editora Gradiva – Lisboa.

TAGLIACARNE, G. (1989). Pesquisa de Mercado: Técnica e Prática. Editora Atlas S.A. São-Paulo.

THORN, Jeremy (1992). Gerir a Mudança. Editora Gradiva – Lisboa.

TWINE, Anne (1993). Análise de Funções. Editora Gradiva – Lisboa.

UTRE (1998). Privatizações em Moçambique: 1998 o ano da Consolidação. República de Moçambique, nº5/Março de 1998. Boletim Informativo. Ministério do Plano e Finanças. Unidade Técnica para a Reestruturação de Empresas.

#### **WEBSITES:**

SHAH, P. Pradhan (2000). Network Destruction: The Structural Implications of Downsizing. Academy of Management Journal. <http://web4.infotrac.galegroup.com/itw/>

RAMA, Martín & MACISAAC, Donna (1998). Earnings and Welfare after Downsizing: Central Bank Employees in Ecuador.  
<http://www.worldbank.org/research/projects/downsize>

RAMA, Martín (1999). Public Sector Downsizing: An Introduction.  
<http://www.worldbank.org/research/projects/downsize>

THE WORLD BANK GROUP (2000). Private Sector Development: Privatization And Enterprise Reform. <http://www.worldbank.org/html/fpd/privatesector/priv-ent.htm>

**LEGISLAÇÃO, REVISTAS E DOCUMENTOS NÃO PUBLICADOS:**

CADERNO 6 (1993). As Áreas de Gestão: Administração de Recursos Humanos.

CIRESP (2001). Estratégia Global da Reforma do Sector Público. I.N. - Maputo.

CONTRATO PRGRAMA (2000-2002), Entre o Estado e Portos e Caminhos de Ferro de Moçambique, E.P. (CFM).

FERNAVE, SA (1998). Relatório Final: Programa de Racionalização da Força de Trabalho. Rua Castilho, n.º 3, 1250 Lisboa.

Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado-MARE (1998). Organizações Sociais. Caderno 2 - Projecto Organizações Sociais e Agências Executivas. Brasília.

República de Moçambique. Decreto n.º 12/2001 de 10 de Abril. B.R., I Série-Nº 14.

República de Moçambique. Decreto nº40/92 de 25 de Novembro: Sistema Nacional de Gestão de Recursos Humanos do Estado. Órgão Central – Proposta de um modelo de sistema de gestão de carreiras e remuneração (1994). Maputo.

República de Moçambique. Decreto-Lei n.º 17/91 de 3 de Agosto, B.R. Nº 31, I Série.

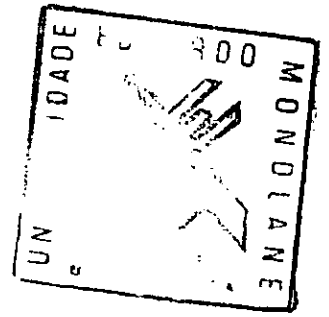
República de Moçambique. Lei do Trabalho N.º 8/98, de 20 de Julho). Maputo-1998.

SALOMÃO, T. (2002), In Revista semestral PALOP,

XITIMELA (1999). 2000, Ano da Transformação dos CFM. Ano 4, n.º 7.

XITIMELA (2001). Tributo a Alcântara Santos: O Pai dos Corredores de Desenvolvimento. Ano 6, n.º 11.

XITIMELA (2001). CFM Preparam o Futuro: Reestruturação Empresarial e Racionalização da Força de Trabalho. Publicação Semestral dos CFM-EP. Ano 6 .



# ANEXOS

Anexo n.º 1

**GUIÃO DE ENTREVISTA**

1. Quê significa para si a reforma estrutural ora em curso nos CFM-E.P.?
2. Qual a pertinência da redução do pessoal para o bom funcionamento do serviço de recursos humanos?
3. Como foi feita a identificação de trabalhadores considerados excedentários?
4. De que forma é que os trabalhadores ficaram sabendo, em particular, que eram excedentários e que por isso eram dispensados?
5. Em termos de volume de trabalho, que constrangimentos é que resultaram da racionalização da força de trabalho; há agora mais trabalho, ou conseguem os trabalhadores que ficaram dar respostas atempadas às solicitações que lhes são dirigidas?
6. Que tipo de aliciamentos são utilizados para recompensar os trabalhadores mais dedicados e com bons índices de produtividade?
6. Sabendo-se que a única certeza que os trabalhadores têm neste momento é a incerteza quanto a sua continuidade no posto ou na empresa, de que forma é esse sentimento de medo e insegurança interfere no desempenho de cada um no trabalho?

## Lista Nominal dos Trabalhadores Entrevistados

- Sr. A. Muiambo – Escriturário
- Sr. Adérito Cossa – Responsável de recursos humanos
- Sr. Albino – Serralheiro mecânico
- Sr. Alfredo Mandioca – Programador
- Sr. Américo Lázaro – Mecânico
- Engº Anjolo – Chefe do Departamento de obras
- Sr. António – Chefe de sector de soldaduras
- Dr. António Libombo – Director de Comunicação e Imagem
- Sr. Benedito – Torneiro mecânico
- Sr. Bila – Chefe do Departamento de Administração
- Sr. Carlos Alberto – Chefe do Departamento de Material Rebocado
- Sr. Custódio Francisco - Caldeireiro
- Engº Fernando Manhiça – Chefe do Departº de Equipamento
- Sr. Filipe Nhambio – carpinteiro
- Dr. Inácio R. Júnior – Director de Recursos Humanos
- Sr. Lucas Serete – Chefe do sector de abonos
- Sr. Manuel Nguambe – Escriturário
- Srª Marta Mário – Secretária do Serviço de Recursos Humanos
- Sr. Nataniel Mandlate – Chefe de máquinas e Ferramentas
- Sr. Orlando Machaieie – Chefe do Departamento de Relações Laborais
- Sr. Osias Xibidzi – Electricista
- Sr. Panguene – Programador de Operações
- Sr. Pascoal Miguel – Técnico de Projectos
- Sr. Ricardo Machai – Operário
- Srª Rosa Nongo – Escriturária
- Sr. Samuel Cheuane – Secretário geral do SIMPOCAF
- Sr. Teles – Operador de computador
- Engº Teodoro Luís – Chefe do GOPRAI
- Dr. Vasco Achá – Psicólogo do Processo
- Sr. Vítor Manuel – Mecânico

CONTRATO PROGRAMA

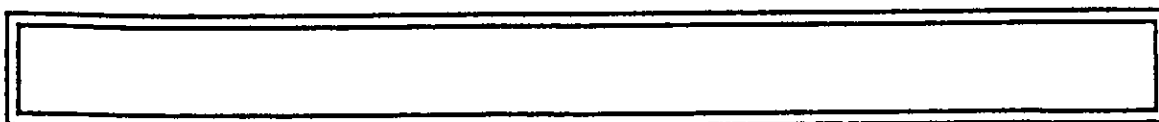
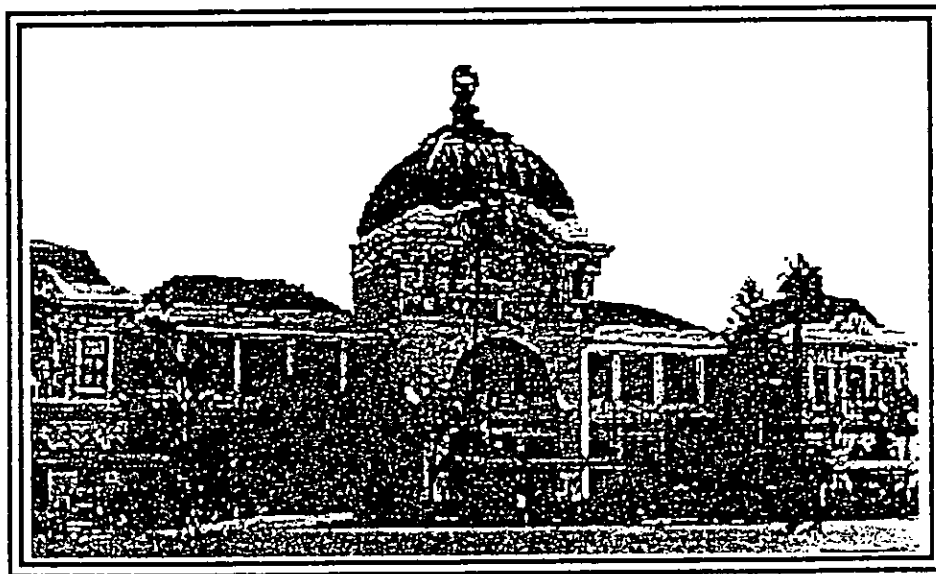
2000 - 2002

ENTRE

O ESTADO

E

PORTOS E CAMINHOS DE FERRO DE MOÇAMBIQUE, E.P.,  
(CFM)



Transportes e Comunicações e o Presidente do Conselho de Administração da empresa.

Assim, neste contexto institucional, o presente Contrato-Programa estabelece o quadro definidor das relações contratuais entre os Portos e Caminhos de Ferro de Moçambique (CFM), E.P., e o Estado para o período 2000 – 2002. O presente instrumento precisa objectivos gerais para a empresa e os meios alocados para os atingir. Mais concretamente, o Contrato – Programa clarifica o quadro financeiro global, nomeadamente no domínio do programa de reestruturação do sector ferro-portuário, investimentos, obrigações fiscais e das regras de aplicação dos resultados da empresa.

Por isso, eles, os Outorgantes, acordam no Contrato-Programa que reger-se-á conforme o clausulado que se segue:

## CAPÍTULO I

### OBJECTIVOS E MISSÃO ESTRATÉGICA DO CFM

#### ARTIGO 1

##### AUTORIDADE LEGAL DO CONTRATO PROGRAMA

O Contrato Programa baseia-se nas disposições do Artigo 27º dos Estatutos anexos ao Decreto N° 40/94 de 13 de Setembro.

Entre outras questões o Contrato Programa define o seguinte:

- a) A missão estratégica da empresa;
- b) A missão social global, económica e financeira da empresa;
- c) Os subsídios a serem garantidos pelo Estado sempre que a empresa, por razões sociais tiver que fixar tarifas abaixo do custo ou providenciar serviços não economicamente viáveis ou cobrir outros custos da responsabilidade do Estado;
- d) O critério de avaliação das metas de produção e financeiros a atingir e a natureza dos indicadores correspondentes;
- e) Os princípios de aplicação dos resultados.



## ARTIGO 2

### ASSINATURA DO CONTRATO E O PERÍODO DE APLICAÇÃO

O presente Contrato Programa entre o Ministério do Plano e Finanças, o Ministério dos Transportes e Comunicações e o CFM é válido por três anos e cobre os anos fiscais a partir do ano 2000 até 2002.

## ARTIGO 3

### OBJECTIVOS

Os objectivos do CFM são:

- a) Promover e desenvolver as infra-estruturas ferro-portuárias e serviços;
- b) Promover o desenvolvimento das actividades de transporte e logística através da participação incrementada do sector privado na sua operação e gestão;
- c) Envolver-se, em associação com o sector privado, na operação dos sistemas ferro-portuário de forma sustentável, segura, eficiente e proveitosa para o transporte de passageiros e carga e prestação de serviços portuários,
- d) Maximizar a racionalização dos seus activos.

## ARTIGO 4

### MISSÃO DA EMPRESA

A missão da empresa é de reconstruir um sistema de transporte ferro-portuário moderno, competitivo, eficiente, orientado para o mercado, financeiramente viável e com a capacidade suficiente para satisfazer as necessidades de transporte do país e dos países vizinhos. O novo papel do CFM, num contexto em que se envolve o sector privado na gestão, operação e reabilitação dos sistemas ferro-portuários, é o de ser investidor, promotor, fomentador e operador de algumas instalações/terminais. Apesar de o sector de transporte continuar a ser o seu principal foco, reconhece-se que a diversificação é uma via que possibilitará maiores desenvolvimentos. Assim, a empresa propõe-se a constituir "joint ventures" na área do turismo, na indústria relacionada ao transporte, na indústria de construção e gestão imobiliária, e no sector financeiro, aproveitando parte do seu património existente.

## CAPÍTULO II

### ESTRATÉGIAS DE IMPLEMENTAÇÃO/PRIVATIZAÇÃO

#### ARTIGO 5

#### PROJECTO DE RESTRUTURAÇÃO DOS PORTOS E CAMINHOS DE FERRO (RPRP – “RAILWAYS AND PORTS RESTRUCTURING PROJECT”)

O CFM implementará o RPRP (Projecto de Restruturação dos Portos e Caminhos de Ferro) com a participação de parceiros estratégicos. As principais componentes deste Projecto compreendem o seguinte:

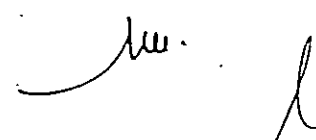
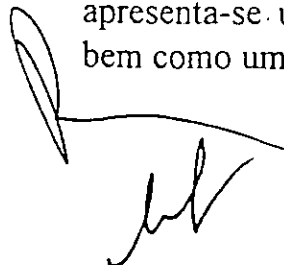
- a) Restruturação Empresarial;
- b) Racionalização da Força de Trabalho
- c) Concessão de Portos e Caminhos de Ferro a empresas de direito privado moçambicano.

d) *Racionalização dos activos*

#### ARTIGO 6

#### RESTRUTURAÇÃO EMPRESARIAL

A restruturação das actividades ferro-portuárias processar-se-á em estreita ligação com a componente da “Concessão dos Portos e Caminhos de Ferro a empresas de direito privado moçambicano”, as quais se ocuparão da operação, manutenção, gestão e reabilitação dos meios produtivos existentes, de modo a melhorar a sua eficiência e rentabilidade. Para o efeito, a actividade principal do CFM (transporte ferroviário e manuseamento e serviços portuários) será concedida a novas sociedades a serem constituídas em Moçambique, com participação maioritária do sector privado, sendo o CFM accionista minoritário. Relativamente a outras actividades do CFM (não-principais) está prevista a constituição de “Joint-Ventures” com o sector privado com experiência nessas actividades e onde a participação do CFM será, em princípio, minoritário, excepto nos casos em que a participação maioritária do CFM seja óbvia. No Anexo 1 apresenta-se um panorama geral da nova estrutura empresarial do CFM bem como uma breve descrição das suas características essenciais.



## ARTIGO 7

### RACIONALIZAÇÃO DA FORÇA DE TRABALHO

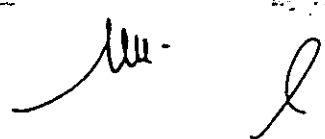
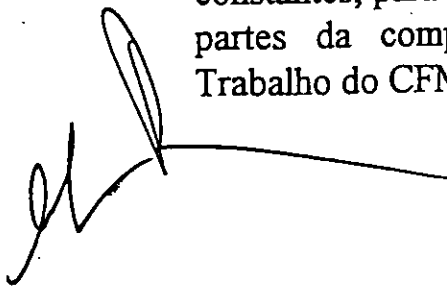
7.1 O CFM implementará o programa de racionalização da força de trabalho em conformidade com o aprovado pelo Governo. O programa de racionalização incluirá a desvinculação de cerca de 12,000 trabalhadores excedentários, os serviços de aconselhamento, a formação e a reconversão dos mesmos de modo a reintegrá-los no mercado de trabalho ou a auto-empregarem-se.

No Anexo 2 apresenta-se de forma sintética o conteúdo do Programa de Racionalização da Força de Trabalho, bem como o plano de desvinculação da força de trabalho excedentária a ser executado ao longo de, pelo menos, 3 anos e meio.

7.2 Para que o CFM possa cumprir com o Programa de Racionalização da Força de Trabalho mencionada na cláusula anterior do presente Artigo (incluindo o detalhe apresentado no Anexo 2), o Governo obriga-se a efectuar:

- a) uma contribuição anual sob a forma de donativo ao CFM para cobrir os salários dos actuais cerca de 6,500 trabalhadores acantonados, cujos processos de reforma normal estão pendentes no Ministério do Plano e Finanças e/ou Tribunal Administrativo, bem como dos adicionais que venham a estar pendentes no Ministério do Plano e Finanças e/ou Tribunal Administrativo, com efeitos a partir do início do ano 2000 e até que o Governo resolva de forma definitiva a questão relativa ao Fundo de Pensões, através do qual o pagamento de reforma destes trabalhadores se efectuará; esta contribuição será contabilizada como "Receita Extraordinária" e o pagamento dos salários a esses trabalhadores acantonados, como "Custo Extraordinário";
- b) uma contribuição sob a forma de donativo ao CFM para cobrir os salários dos trabalhadores acantonados com processos de reforma pendentes no Ministério do Plano e Finanças e/ou Tribunal Administrativo no montante equivalente a USD 5 milhões (cinco milhões de dólares dos Estados Unidos da América) relativos a 1999; esta contribuição será também contabilizada como "Receita

- Extraordinária” e o pagamento dos salários a esses trabalhadores acantonados, como “Custo Extraordinário”;
- c) contribuições financeiras, em tranches periódicas semestrais, durante um período até cinco anos, até perfazer um montante acumulado equivalente a USD 20 milhões (vinte milhões de dólares dos Estados Unidos da América), a preços constantes, correspondente a 40% do pacote de reforma antecipada dos trabalhadores excedentários (função do tempo de serviço realmente prestado por cada trabalhador(a) excedentário(a)), isto é, 40% do Valor Presente das Reformas Futuras de cada trabalhador(a) excedentário(a), a partir da data da sua desvinculação até que esse(a) trabalhador(a) perfaria a idade de reforma compulsiva normal (determinado com base em Cálculo Actuarial);
  - d) após a idade de reforma compulsiva normal, as pensões de reforma e/ou pensões de sobrevivência que sejam devidas, serão assumidas pelo Fundo de Pensões a ser criado, conforme alínea a) desta Cláusula, pelo Ministério do Plano e Finanças;
  - e) assinatura do Acordo Subsidiário relativo aos montantes das componentes do CFM incluídos no Acordo de Crédito ao Desenvolvimento (“Development Credit Agreement”) do Banco Mundial para este Projecto de Reestruturação dos Portos e dos Caminhos de Ferro (Projecto RPRP) referido na Cláusula 8.2, no qual se prevê a disponibilização de cerca de USD 73.5 milhões (setenta e três milhões e quinhentos mil dólares dos Estados Unidos da América), a preços constantes, para a cobertura dos restantes custos das diversas partes da componente de Racionalização da Força de Trabalho do CFM.



CAPÍTULO III  
ASSUNTOS FINANCEIROS

ARTIGO 8

SERVIÇO DA DÍVIDA

8.1 A dívida externa do CFM está avaliada em USD 196.5 milhões (cento e noventa e seis milhões e quinhentos mil dólares dos Estados Unidos da América), conforme se explicita no Anexo 3. Para tornar o CFM numa empresa auto sustentável, a dívida do passado bem como o seu Balanço Patrimonial deverá ser objecto de saneamento até final do mês de Março do ano 2000, com base nos seguintes princípios:

- a) encontro de contas entre o CFM e o Ministério do Plano e Finanças dos custos e pagamentos efectuados relativos às operações de funcionamento normal, durante a vigência do último Contrato Programa e outras transacções anteriores;
- b) abate dos elementos patrimoniais activos que se encontram obsoletos e destruídos, incluindo créditos incobráveis, em conformidade com a legislação em vigor;
- c) reestruturar os termos e condições dos empréstimos restantes, de acordo com a capacidade financeira do CFM, isto é, de molde a eliminar os saldos negativos de tesouraria que aparecem nas Projecções Financeiras para o Período 2000 a 2002 apresentadas no Anexo 6, tomando como parâmetro as condições dos Acordos Subsidiários referido na Cláusula 8.2 deste Artigo.

8.2 O financiamento concedido através do Acordo de Crédito ao Desenvolvimento ("Development Credit Agreement") do Banco Mundial para a cobertura das componentes do CFM incluídas no Projecto de Reestruturação dos Portos e Caminhos de Ferro (Projecto RPRP), no montante equivalente a SDR 56.85 (cinquenta e seis milhões e oitocentos e cinquenta mil Direitos Especiais de Saque), será objecto de dois Acordos Subsidiários que obedecerão às seguintes condições básicas:

- a) um Acordo Subsidiário em que se faz a retrocessão em termos de crédito sem juros de SDR 22.12 (vinte e dois

milhões e cento e vinte mil Direitos Especiais de Saque) em condições a serem especificadas no respectivo Acordo Subsidiário;

- b) o outro Acordo Subsidiário em que se faz a retrocessão de um empréstimo de SDR 34.73 (trinta e quatro milhões setecentos e trinta mil Direitos Especiais de Saque) em condições a serem especificadas no respectivo Acordo Subsidiário.

## ARTIGO 9

### FLUXOS FINANCEIROS

As rendas fixas e variáveis das concessões, bem como os dividendos das empresas associadas e empresas subsidiárias reverterão para o CFM, E.P. na qualidade de concedente e na qualidade de accionista da CFM Holding que deterá as participações sociais nas empresas associadas e subsidiárias (ver o Anexo 4). As receitas próprias das actividades geridas pelo CFM, as rendas provenientes das concessões e os dividendos provenientes das participações sociais geridas pela CFM Holding, serão utilizadas para cobrir os custos correntes do CFM, o serviço de dívida futuro e também para alimentar o Fundo de Investimento do CFM. Sempre que o CFM apresentar resultados líquidos positivos, depois do pagamento dos custos anteriormente mencionados, fará a entrega ao Ministério do Plano e Finanças da parte referente às obrigações fiscais conforme a legislação em vigor.

Depois de cumpridas as obrigações fiscais, o Conselho de Administração da empresa CFM, E.P., submeterá ao Ministério do Plano e Finanças uma proposta de aplicação de resultados.

O Governo de Moçambique compromete-se a encontrar soluções para os problemas dos déficits resultantes das Obrigações de Serviço Público (OSP), tais como o transporte de passageiros e outros serviços de utilidade pública (fornecimento de água e energia eléctrica) destinados à população em geral localizada ao longo das linhas onde se prestarão tais serviços.

## ARTIGO 10

### SUORTE PARA O INVESTIMENTO

O Estado apoiará a execução de alguns investimentos selectivos, obtendo da Comunidade Internacional financiamentos em termos favoráveis, em particular para a implementação de programas de dragagem, projectos de baixo retorno ou para projectos destinados ao encorajamento de investimentos regionais, tais como: a reconstrução da linha de Sena e da linha de Moatize, reabilitação do troço Cuamba-Lichinga, remoção do navio "Dona Tina" fundeado no Porto de Nacala, reabilitação da secção entre Machava e o Bairro Luís Cabral (11 km na linha de Goba), bem como as dragagens de recuperação das profundidades do projecto do canal de acesso ao Porto da Beira. O Governo procederá ao pagamento de direitos aduaneiros para a importação de equipamentos e materiais destinados aos projectos incluídos no PTIP - Plano Trienal de Investimentos Públicos - e inscritos no Orçamento do Estado do respectivo ano.

## CAPÍTULO IV

### CONCESSIONAMENTO / PRIVATIZAÇÃO

## ARTIGO 11

### CONCESSÃO DOS PORTOS E CAMINHOS DE FERRO

O CFM e o Governo de Moçambique esforçar-se-ão em operacionalizar as concessões por forma a que, em coordenação com os diversos concessionários/operadores, se atinjam os indicadores de desempenho apresentados no Anexo 5.

O CFM e o Governo de Moçambique esforçar-se-ão para que a implementação do programa de cedência em regime de Concessão seguinte seja atingida, nomeadamente:

- Rede Ferro-Portuária do Sul:
  - Porto de Maputo: até início do 2º semestre de 2000;

- Linhas de Goba, Limpopo,  
Troço Comum Machava-Maputo,  
e Oficina Gerais: até início do 2º semestre de 2000;
- Linha de R. Garcia: até final do ano 2000;
- Rede Ferro-Portuária do Centro:
  - Terminais de Contentores e C. Geral: já concedido em final 1998;
  - Linhas de Sena e Machipanda: até final do ano 2001;
- Rede Ferro-Portuária do Norte:
  - Porto de Nacala: 1º trimestre de 2000;
  - Rede Ferroviária do Norte: 1º trimestre de 2000.

O CFM continuará a ser o operador dos Terminais de Combustíveis e Graneis Líquidos, bem como dos Terminais de Graneis Sólidos Alimentares.

## ARTIGO 12

### DESENVOLVIMENTO ESTRATÉGICO FUTURO

O CFM, em estreita cooperação com o Governo de Moçambique e seu apoio, promoverão activamente o futuro desenvolvimento do:

- a) Porto Industrial da Matola;
- b) Reconstrução da Linha Férrea de Sena e Linha de Moatize; e
- c) Projecto Multifacetado de Ponta Dabela.

O Governo de Moçambique outorga a mais alta prioridade nacional à reconstrução da Linha Férrea de Sena e da Linha de Moatize. Tendo em conta a escala do investimento necessário (cerca de USD 300 milhões), o CFM desenvolverá uma estratégia com base num contrato B.O.T. a 50 anos, combinando, na medida do possível, a concessão da linha de Machipanda com as linhas de Sena e de Moatize, tendo em vista prover um "cash flow" mínimo para o projecto, especialmente nos seus primeiros anos.



## CAPÍTULO V

### CONTROLE DE DESEMPENHO

#### ARTIGO 13

##### INDICADORES DE DESEMPENHO

A gestão e operação da maior parte das facilidades ferro-portuárias estarão sob controle de concessionários privados. O CFM, na qualidade de Autoridade Concedente, irá monitorar a produtividade dos vários concessionários com base nos indicadores expressos no Anexo 5.

#### ARTIGO 14

##### FREQUÊNCIA DE AVALIAÇÃO E FLUXO DE INFORMAÇÃO

O controle de desempenho do Contrato Programa será apresentado anualmente pelo Presidente do Conselho de Administração do CFM, como uma componente do seu Relatório Anual ao Ministro dos Transportes e Comunicações e ao Ministro do Plano e Finanças. O controle incidirá no nível de cumprimento das metas fixadas e as medidas tomadas pela empresa e pelos concessionários para a correção dos desvios em relação às metas iniciais. Os controles internos no CFM serão feitos pelo menos numa base trimestral, havendo também o controle semestral (em Junho e Dezembro de cada ano) e, finalmente o controle anual que será incluído no Relatório Anual do CFM ao Ministro dos Transportes e Comunicações e ao Ministro do Plano e Finanças.

#### ARTIGO 15

##### SUPERVISÃO DA IMPLEMENTAÇÃO

A supervisão da implementação do Contrato Programa será feita por um Comité de Supervisão constituído por:

(a) Ministro dos Transportes e Comunicações

(b) Ministro do Plano e Finanças

(c) Presidente do Conselho de Administração do CFM

O Ministro dos Transportes e Comunicações actuará como Presidente do Comité. O Comité reunir-se-á ordinariamente uma vez de seis em seis meses e, extraordinariamente, quando solicitado pelo Ministro dos Transportes e Comunicações por sua iniciativa, ou quando solicitado pelos dois outros membros.

#### ARTIGO 16

#### ARBITRAGEM

Em caso de diferenças quanto à implementação do Contrato Programa, o Presidente do Comité de Supervisão irá tomar nota dos pontos principais dos membros e fazer as necessárias clarificações por escrito.

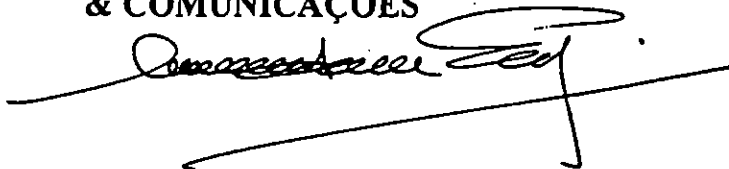
#### ARTIGO 17

#### CONTINGÊNCIAS

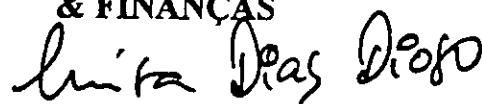
Em caso de eventos subsequentes ou decisões não previstas durante a elaboração do Contrato Programa que possam tornar certos artigos inaplicáveis ou interferir na realização das metas, o Estado e o CFM reunir-se-ão para planear e definir os passos a serem dados para resolver a situação.

Maputo, 25 de Fevereiro de 2000

**DR. TOMÁZ A. SALOMÃO**  
**MINISTRO DOS TRANSPORTES**  
**& COMUNICAÇÕES**



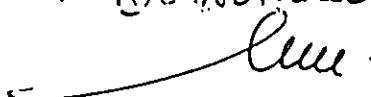
**DRA. LUISA DIOGO**  
**MINISTRA DO PLANO**  
**& FINANÇAS**



**ENG. RUI FONSECA**  
**PRESIDENTE DO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO, CFM**



*Notário*



## ESTRUTURA EMPRESARIAL: ASPECTOS IMPORTANTES DA ESTRUTURA EMPRESARIAL PROPOSTA

Um dos objectivos do Projecto de Restruturação dos Portos e Caminhos de Ferro é o de manter o CFM, E.P. como empresa pública com enfoque nas seguintes seis funções-chaves:

- formulação de políticas destinadas a promover a restruturação do sector e o envolvimento do sector privado na sua gestão, operação, manutenção, reabilitação e edificação de novos meios de produção;
- gestão financeira empresarial;
- venda de activos patrimoniais considerados excedentários ou sua utilização para a diversificação das actividades do CFM, em associação com o sector privado;
- desenvolvimento de recursos humanos;
- auditorias internas com vista a assegurar o cumprimento das políticas e metas de desempenho; e
- regulamentação técnica.

As funções administrativas, tais como a de pessoal, comercial, economato, etc. serão restritas à organização própria da empresa pública.

A componente de Restruturação Empresarial procurará capacitar o CFM para funcionar como empresa "holding", detentora e gestora de participações no capital social de outras empresas, em vez de executar funções produtivas. Isto é, procurar-se-á criar uma empresa CFM "Holding" (Empresa Gestora de Participações Sociais).

Enquanto a concessão dos portos de Maputo, Beira, Nacala (com excepção dos seus terminais petrolíferos e terminais de graneis sólidos alimentares) e dos sistemas ferroviários a eles ligados não fôr efectuado e enquanto se processar o período de transição para o arranque de cada contrato de concessão, o CFM, E.P. terá de:

- operar e gerir os portos e caminhos de ferro até à data de início das operações de cada concessionário;
- facilitar o período de transição para o início da gestão e operação pelos concessionários;
- aluguer de activos fixos operacionais aos concessionários;

- reformar / desvincular o pessoal que fôr considerado excedentário, à medida que as concessões dos portos e dos caminhos de ferro se forem concretizando (processo que está estimado que decorrerá ao longo de 3 anos e meio, pelo menos);
- gerir, monitorar, supervisionar e executar o programa de recondução de parte do pessoal excedentário para outras actividades produtivas, incluindo a sua re formação e reconversão (processo que decorrerá ao longo de 5 anos);
- gerir as receitas das instalações e facilidades objecto da sua gestão e operação, das concessões, do aluguer de activos fixos e dos dividendos arrecadados, bem como as exigibilidades do CFM, incluindo o serviço da dívida (previamente restructurada em estreita ligação com o Governo);
- encontrar, em estreita ligação com o Governo, as soluções para as Pensões de Reforma do pessoal que se mantém no sector ferroportuário (quer nas empresas CFM, quer nas Concessionárias);
- criar o Fundo de Investimento, para a substituição dos activos fixos que forem esgotando os seus tempos de vida e para a obtenção/criação de novos activos fixos;
- criar a empresa holding (CFM Holding) – Empresa de Gestão de Participações Sociais – e iniciar a constituição, em ligação com a participação do sector privado, de empresas subsidiárias em outras áreas de actividade, diversificando, assim, as actividades do CFM;
- promover o desenvolvimento de novas infra-estruturas portuárias e ferroviárias.

Durante a implementação do Projecto de Reestruturação dos Portos e Caminhos de Ferro, o CFM, E.P. criará, na sua estrutura interna três Unidades Técnicas:

- a) Unidade de Apoio à Gestão do Projecto que supervisionará o cumprimento das obrigações das concessionárias, tendo a sua ramificação em cada uma das regiões onde funcionam sistemas ferroportuários concedidos em regime de concessão e, portanto, onde existem Delegações Regionais do CFM, E.P.;
- b) Unidade Técnica de Racionalização da Força de Trabalho que fará a gestão do redimensionamento da força de trabalho, em estreita ligação com os concessionários, orientará a desvinculação do pessoal excedentário, procederá à formação e reconversão de parte da força excedentária;

c) Unidade de Contabilização do Projecto (PAS – Project Accounting Section) que terá a função de proceder a todos os registos contabilísticos e gestão financeira dos recursos do projecto e à instalação e supervisão do funcionamento dos sistemas de controle interno contabilístico e financeiro.

Após os primeiros 5 anos de actividade, far-se-á a revisão do funcionamento destas Unidades Técnicas, em particular no que concerne às primeiras duas Unidades, se os fundos do Projecto não estiverem mais disponíveis.

Após a cedência em regime de concessão dos sistemas ferro-portuários do Sul, Centro e Norte, a responsabilidade pela operação e gestão de cada componente desses sistemas ferro-portuários passarão para os respectivos Concessionários, cabendo ao CFM, E.P. a função de regulamentação técnica e o de supervisionar o cumprimento das obrigações dos concessionários.

Apenas os Terminais de Combustíveis e de Graneis Alimentares continuarão a ser operados e geridos pelo CFM, E.P.

A nova CFM – Holding (Empresa de Gestão de Participações Sociais) terá como funções:

- Responsabilizar-se pelas actividades de natureza exclusivamente comercial;
- Fazer o seguimento das áreas de negócio relacionadas com actividade ferro-portuária bem como explorar oportunidades para formação de “joint-ventures” nas áreas de turismo, indústrias relacionadas com os transportes, indústria de construção, de gestão imobiliária e no sector financeiro;
- Assegurar a elaboração das Demonstrações Financeiras anuais da empresa, bem como das suas subsidiárias e associadas para apresentação aos accionistas até 31 de Março de cada ano seguinte;
- Adoptar critérios para nomeação e remuneração de representantes da empresa nas subsidiárias e afiliadas de acordo com as orientações estabelecidas pelo Governo.

O relacionamento entre o Governo e o CFM, E.P. reger-se-á por um Contrato Programa estabelecendo objectivos a serem atingidos e os direitos e obrigações de cada uma das Partes.

Para o cumprimento de parte das suas obrigações fixadas no Contrato Programa, o CFM, E.P. estabelecerá mandatos empresariais para o CFM - Holding, em termos de gestão das suas participações sociais nas empresas subsidiárias e afiliadas.

O Organigrama que se segue apresenta um panorama global da estrutura organizativa empresarial proposta, indicando-se também a lista das potenciais empresas subsidiárias e afiliadas do CFM - Holding.



## RACIONALIZAÇÃO DA FORÇA DE TRABALHO

### 1. Fundo para a Racionalização da Força de Trabalho

No processo de privatização em curso, a racionalização da força de trabalho é a componente do Projecto de Restruturação dos Portos e Caminhos de Ferro que apresenta maior preocupação, onde a devida consideração e atenção deve ser prestada. Medidas para assistir os trabalhadores a encontrar alternativas de emprego ou a auto-empregarem-se serão postas em prática neste programa de racionalização. Desenharam-se pacotes com vista a que os trabalhadores que deixem a empresa o façam com a possibilidade, ou de iniciarem um negócio próprio, ou poderem competir no mercado de trabalho. Para gerir o programa de racionalização, assegurar o pagamento atempado das reformas antecipadas e dos incentivos de desvinculação e evitar convulsões no seio da massa laboral, o CFM criará, se se vier a mostrar viável e tiver a aprovação das entidades competentes, um Fundo para a Racionalização da Força de Trabalho que, será desenvolvido e gerido por uma entidade profissional com especialização e experiência no tratamento de questões relativas a reformas e desvinculações de relações de trabalho.

O Fundo, caso venha a existir, será alimentado por decisão de cada beneficiário, com fundos de reforma antecipada mais os incentivos de desvinculação a que tem direito (parcialmente financiados pelo Orçamento do Estado e a parte restante com fundos do financiamento do Banco Mundial para este Projecto RPRP), de modo a possibilitar a implementação do programa de racionalização da força de trabalho.

Cada trabalhador(a) que venha a ser considerada excedentária terá direito, consoante a sua situação às seguintes compensações financeiras:

- Caso tenha sido admitido após 1 de Janeiro de 1989 (data da criação da empresa estatal):
  - uma indemnização, pela desvinculação, correspondente ao dobro do que vem fixado na legislação laboral; e
  - a um subsídio de 6 meses do seu último salário ("golden handshake").

- Caso tenha sido admitido antes de 1 de Janeiro de 1989:

- uma reforma determinada em função do tempo de serviço acrescido de um complemento de reforma (incentivo de desvinculação), dando um total que deverá ser igual ao que consta da tabela seguinte:

Tempo de Serviço	% do Salário Pensionável
Entre 10 e 15 anos	60%
Entre 16 e 20 anos	70%
Entre 21 e 25 anos	80%
Entre 26 e 30 anos	90%
Mais de 30 anos	100%

A relação entre o “tempo real de serviço/35 anos” dá a percentagem do Salário Pensionável que o desvinculado tem direito por lei. A diferença entre essa percentagem e a percentagem constante da tabela anterior constitui o Complemento de Pensão de Reforma (incentivo de desvinculação).

De notar, que a pensão só é devida desde que haja, pelo menos 15 anos de serviço prestados com descontos para a aposentação e sobrevivência. Portanto, nos casos em que o(a) trabalhador(a) esteja entre os 10 anos e os 15 anos de serviço, o Projecto RPRP pagará os descontos em falta até que ele(a) tivesse atingido os 15 anos de descontos.

Acresce que as pensões determinadas pelo processo acima indicado, deverá ser calculadô, tendo em conta uma tabela de mortalidade/ /probabilidade de sobrevivência de um ano para o seguinte, até que o(a) trabalhador(a) atinja a idade normal compulsiva de reforma (60 anos no caso dos homens, 55 anos no caso das mulheres ou, em ambos os casos, 35 anos de serviço), bem como as pensões de sobrevivência que, de acordo com as probabilidades de mortalidade adoptadas, o beneficiário(a) teria direito. O Valor Presente dessas pensões futuras ser-lhe-ão pagas de uma só vez ou em prestações anuais durante a vigência do Projecto RPRP. Trata-se pois de efectuar Cálculos Actuariais.

Alternativamente a esse cálculo, poder-se-á vir a adoptar um Processo de Cálculo dos Complementos de Reforma (incentivos de desvinculação) que seja a aplicação de uma percentagem média da população, em cada grupo de tempo de serviço indicado na tabela acima.



Após os(as) trabalhadores(as) terem atingido a idade compulsiva de reforma normal, as respectivas pensões de reforma e/ou de sobrevivência serão assumidas pelo Fundo de Reforma dos Trabalhadores das Empresas Públicas, a ser criado pelo Ministério do Plano e Finanças, onde estarão integrados os trabalhadores do CFM que permanecerão no sector.

- a um subsídio de 6 meses do seu último salário ("golden handshake").

## 2. Serviço de Aconselhamento

Estes serviços de aconselhamento terão três funções principais, a saber:

- a) Explicar de forma segura e sistemática o processo de desvinculação, demonstrando os diversos pacotes financeiros e incentivos disponíveis, bem como os direitos dos trabalhadores garantidos por lei.
- b) Explicar as variadas opções de reorientação que se oferecem incluindo orientação em matéria de carreira profissional, formação, treinamento em várias esferas de gestão de negócios, fontes de microfinanciamento e fontes de re-emprego e sugerir a opção mais adequada caso a caso,
- c) Ocupar-se dos aspectos sociais do reajustamento tais como a realocação, implicações psicológicas do súbito desemprego no seio da família e da comunidade.

## 3. Treinamento

Os programas de formação e reconversão foram desenvolvidos com o objectivo de ajudar o(a) trabalhador(a) afectado(a) a reintegrar-se no mercado do trabalho ou a auto-empregar-se.

A formação adquire significado especial ao reduzir o período de procura de emprego, reduzindo assim os vários problemas sociais advindos do desemprego. A formação será ministrada em função das oportunidades de emprego oferecidas pelo mercado.

O treino será gratuito e será dada a oportunidade para que todo o(a) trabalhador(a) se beneficie dos programas oferecidos.

#### 4. Oportunidades Para a Criação de Micro Empresas e Auto-Emprego

Uma vez que a capacidade de absorção do mercado de trabalho é limitada, a reinserção económica para muitos terá que ser pela via de auto-emprego ou actividades cooperativas.

#### 5. Plano de Desvinculação da Força de Trabalho

Sequência, Calendário e Implementação do Programa Tentativa de Desvinculação da Força de Trabalho

<i>Período</i>	<i>Base</i>	<i>CA</i>	<i>CFM-S</i>	<i>CFM-C</i>	<i>CFM-N</i>	<i>CFM-Z</i>	<i>Total</i>
Jan. 2000 - Jun. 2000	Indemnização	58	1.106	1.553	53	72	2.842
	+ 31 anos de serviço	14	659	415	63	11	1.162
Jul. 2000 - Dez. 2000	26 - 30 anos de serviço	40	858	841	295	28	2.062
Jan. 2001 - Jun. 2001	21 - 25 anos de serviço	17	475	568	170	26	1.256
Julh. 2001 - Jun 2002	16 - 20 anos de serviço	26	1.076	1.358	190	67	2.717
Jul. 2002 - Mai. 2003	10 - 15 anos de serviço	28	553	1.454	62	65	2.162
<b>Total</b>		<b>183</b>	<b>4.727</b>	<b>6.189</b>	<b>833</b>	<b>269</b>	<b>12.201</b>