

70

**UNIVERSIDADE EDUARDO MONDLANE
UNIDADE DE FORMAÇÃO E INVESTIGAÇÃO
EM CIÊNCIAS SOCIAIS (UFICS)**

LICENCIATURA EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

TRABALHO DO FIM DO CURSO

TEMA:

IMPACTO DA TRANSFORMAÇÃO DAS EMPRESAS

ESTATAIS EM PÚBLICAS

CASOS DA TDM, CFM E EDM

(Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do grau de licenciatura em Administração Pública na Universidade Eduardo Mondlane)

LUÍS MANUEL MUCHANGA

U.E.M. - UFICS	
R. E.	4638
DATA	20/07/05
AQUISIÇÃO	Oferta
COTA	AP-70

ÍNDICE

	Pág.
I. DEDICATÓRIA	
II. AGRADECIMENTOS	
III. RESUMO	
IV. ABREVIATURAS	
1. INTRODUÇÃO.....	1
2. CONTEXTUALIZAÇÃO.....	2
2.1. METODOLOGIA.....	7
2.2. DELIMITAÇÃO.....	8
3. O PROBLEMA.....	8
3.1. JUSTIFICATIVA.....	9
3.2. OBJECTIVO GERAL.....	9
3.3. OBJECTIVOS ESPECÍFICOS.....	9
4. QUESTÃO DE PARTIDA.....	10
4.1. HIPÓTESE 1.....	10
4.2. HIPÓTESE 2.....	10
4.3. HIPÓTESE 3.....	10
5. ENQUADRAMENTO TEÓRICO E CONCEPTUAL.....	10
5.1. A TEORIA DE IMPACTO.....	11
5.2. A TEORIA DA MUDANÇA.....	12
5.3. CONCEITOS.....	13
6. ESTUDO.....	16
6.1. TDM.....	16
6.2. CFM.....	21
6.3. EDM.....	29
7. APRESENTAÇÃO DE RESULTADOS.....	36
7.1. VERIFICAÇÃO DE HIPÓTESES.....	43
8. CONCLUSÃO.....	44
9. RECOMENDAÇÕES.....	45
10. BIBLIOGRAFIA.....	47
11. PLANO DE TRABALHO.....	48
ANEXOS.....	Guiões de entrevistas

DEDICATÓRIA

Este trabalho é dedicado aos meus pais **Manuel Muchanga** e **Elsa Malamule** que muito influenciaram para que continuasse com os estudos.

AGRADECIMENTOS

À minha família que sempre acompanhou os meus momentos de dificuldades e ajudou a superá-las.

Ao Dr. Arlindo Langa, Supervisor que aceitou assessorar este trabalho;

À família Benzane que deu-me grande ajuda sempre que estivesse em situação de aflição material.

Por último a todos os docentes da UFICS que deram toda ajuda que o meu sonho se transformasse em realidade.

RESUMO

O presente trabalho foi realizado nas empresas Telecomunicações de Moçambique, Caminhos de Ferro de Moçambique e Electricidade de Moçambique, tendo como objectivo principal estudar o impacto da transformação das empresas estatais em públicas, prestando uma atenção especial na análise sobre a redução dos encargos para o governo, a produtividade, níveis de salários, aumento de emprego, eficiência dos serviços para o cliente.

Para realização deste trabalho, recorreu-se à pesquisa bibliográfica e ao trabalho do campo; na pesquisa bibliográfica fez-se o uso das fontes primárias e secundárias e no trabalho do campo privilegiou-se as entrevistas semi-estruturadas individuais dirigidas aos funcionários e alguns membros de direcção das empresas em estudo.

Como resultado verificou-se o aumento da produtividade, a redução de encargos para o governo, aumento dos níveis de salários para acima da média praticada no país, diminuição de postos de trabalho e aumento da eficiência na prestação de serviços, em contrapartida houve o encarecimento dos serviços prestados devido ao agravamento constante dos preços.

ABREVIATURAS

- TDM - TELECOMUNICAÇÕES DE MOÇAMBIQUE, EP
- CFM - CAMINHOS DE FERRO DE MOÇAMBIQUE, EP
- EDM - ELECTRICIDADE DE MOÇAMBIQUE, EP
- TMM - TELEFONIA MÓVEL DE MOÇAMBIQUE, SARL
- CTM - LISTAS TELEFÓNICAS DE MOÇAMBIQUE
- INTELSALT - INTERNATIONAL SATELLITE
- INMARSART - INTERNATIONAL MARITIME SATELLITE
- RASCOM - REGIONAL AFRICAN SATELLITE
COMMUNICATION
- SIM - SEGURADORA INTERNACIONAL DE
MOÇAMBIQUE, SARL
- BIMI - BIM INVESTIMENTOS, SARL
- SDCM - SOCIEDADE DE DESENVOLVIMENTO
DO CORREDOR DO MAPUTO, SARL
- SOGIR - SOCIEDADE DE GESTÃO INTEGRADA DE RECURSOS, Lda
- SDPM - SOCIEDADE DE DESENVOLVIMENTO DO PORTO DO MAPUTO
- PT - PORTUGAL TELECOM
- MISP - MOZAMBIQUE INTERNATIONAL PORT SERVICE
- MPT - MAPUTO PRODUCE TERMINAL
- TCM - TERMINAL DE CARVÃO DA MATOLA

1. Introdução

O presente trabalho é concebido como instrumento de avaliação parcial no âmbito da elaboração do trabalho do fim do curso para a obtenção do grau de Licenciatura em Administração Pública na Unidade de Formação e Investigação em Ciências Sociais (UFICS), da Universidade Eduardo Mondlane.

O objecto do presente trabalho é analisar a transformação destas empresas nos aspectos inerentes a:

- Redução de encargos para o governo;
- Produtividade;
- Níveis de salários;
- Aumento de postos de trabalho; e
- Eficiência nos serviços para o cliente.

Este projecto de investigação aplicada visa a consolidação dos conhecimentos adquiridos ao longo do curso e circunscreve-se no âmbito de pesquisa de prestação de serviços por parte de algumas empresas Públicas, nomeadamente a Empresa Telecomunicações de Moçambique, Caminhos de Ferro de Moçambique e Electricidade de Moçambique que logo, após a proclamação da independência nacional foram decretadas como empresas Estatais.

As Empresas Telecomunicações de Moçambique e Caminhos de Ferro de Moçambique estão desde o ano de 1975 sob a tutela do Ministério de Transportes e Comunicações, enquanto que a Empresa Electricidade de Moçambique é tutelada pelo Ministério dos Recursos Minerais e Energia.

Neste trabalho avaliou-se o impacto da transformação no tocante ao melhoramento da prestação de serviços pelas empresas TDM, CFM e EDM.

O primeiro capítulo contextualiza a gênese das três empresas desde a independência no ano 1975 até ao ano 2001, pois foi nesse período que várias transformações se verificaram nos sectores em análise.

No segundo capítulo apresentou a delimitação do período e do espaço, o que significa a análise que a análise cingiu-se desde a independência no ano de 1975 até ao ano 2001, na cidade de Maputo em virtude de grande número de empresas públicas terem a sua sede na capital do país, em particular as

empresas sobre as quais o trabalho incidiu, também no mesmo capítulo será apresentada a metodologia sobre o qual o trabalho foi orientado.

No terceiro capítulo, foram apresentados os objectivos gerais e específicos em que a tónica do discurso foi a de testar a constatação de que as empresas Públicas não satisfazem às demandas sociais no concernente à prestação de serviços para os cidadãos.

O quarto capítulo versou sobre a questão de partida e as hipóteses. A questão de partida tem em vista o questionamento da eficiência e efectividade das empresas estatais actualmente transformadas em públicas (TDM, CFM e EDM).

O quinto capítulo analisa o impacto da transformação das empresas estatais, Telecomunicações de Moçambique, Caminhos de Ferro de Moçambique e Electricidade de Moçambique. Ainda no mesmo capítulo são tecidas algumas conclusões e recomendações.

No sexto lugar, será apresentada a bibliografia.

A empresa com novo estatuto abriu espaços para intervenção de operadores do sector público e privado de reconhecida competência e idoneidade que possam assegurar à prestação de serviços que viabilizem o desenvolvimento do sector, do país e da região e promover a integração económica regional.

2. Contextualização

Neste capítulo, pretende-se contextualizar em que momentos aparecem as empresas Telecomunicações de Moçambique (TDM), Caminhos de Ferro de Moçambique (CFM) e Electricidade de Moçambique (EDM), como forma de tornar perceptíveis as mudanças que durante este quarto de século se operaram, a pertinência de abordar o ambiente interno e externo que terá influenciado para que estas mudanças se operassem.

Moçambique que logo após a sua independência adoptou um modelo de desenvolvimento socialista, Isso implicava que o Estado interviesse na vida económica e social dos moçambicanos .

Esta intervenção ganhou azo quando proprietários estrangeiros abandonaram suas empresas movidos pelo temor pelo novo Estado, que defendia o combate contra a exploração do homem pelo homem até a eliminação da burguesia.

Um ano depois da independência, o então Presidente da República Popular de Moçambique, Samora Machel, promulgou a lei nº5/76 de 5 de Fevereiro de 1976, lei das nacionalizações' tornada pública no dia 24 de Julho de 1976, que consistia na tomada pelo Estado das empresas pertencentes a estrangeiros que não tinham o seu domicílio em Moçambique.

A lei nº5/76 considerava que não se encontrava domiciliado em Moçambique todo o indivíduo que já esteve ou viesse a ausentar do país por um período superior a noventa dias sem estar devidamente autorizado. Ainda, a mesma lei era aplicável aos moçambicanos residentes no estrangeiro e que não se encontrassem ao serviço do país, ou não estivessem devidamente autorizados pelas autoridades competentes.

Os discursos e os actos dos dirigentes do novo Estado não só conseguiram desencorajar a permanência em Moçambique dos proprietários de empresas e outros empreendimentos mas também fizeram com que grande parte dos funcionários do aparelho de Administração colonial português em Moçambique abandonassem o país, criando um vazio nesse sector.

O Estado moçambicano para dar resposta a essa situação de crise, criada pelo abandono das empresas, teve de organizar os trabalhadores em comissões directivas constituídas essencialmente por responsáveis de Recursos Humanos, pelos responsáveis pelas finanças e por responsáveis de produção.

Na área da Administração Pública, o Estado sentiu-se na contingência de ter que recrutar compulsivamente alguns estudantes de nível médio e universitário para fazer face ao vazio deixado pelos servidores do aparelho colonial.

A falta de experiência nos novos gestores tanto de empresas como do Aparelho de Administração Pública nos primeiros momentos trouxe grandes embaraços aos utentes dos serviços Públicos. Mas, foi a partir daí que se impulsionou a produção de quadros nacionais, que se tornaram os principais suportes até à actual Administração.

O modelo de desenvolvimento abraçado pelo governo de Moçambique estava marcado por uma forte intervenção do Estado utilizando o estilo das economias planificadas, baseando-se na alocação administrativa dos recursos e no estabelecimento de preços abaixo dos níveis do mercado facto que tinha a ver com considerações relativas à equidade. Segundo Dahl "O Estado era o principal agente económico e limitava a intervenção dos agentes privados. Este tipo de Estado possui um poder imenso que assumiu sozinho a missão de assegurar os prazeres de todos os cidadãos e vigiar-lhes o destino. O mesmo autor compara a autoridade desse tipo de Estado como a autoridade

de um pai que prepara seus filhos para a vida adulta mas que mantém-os em infância perpétua. Para a felicidade dos cidadãos esse governo trabalha de boa vontade, mas resolveu ser o único agente e o único árbitro da felicidade desses cidadãos: assegura-lhes a segurança, prevê e atende as suas necessidades, dirige-lhes a indústria, regulamenta a transmissão da propriedade, e lhes subdivide a herança.

"Depois de ter assim, sucessivamente colhido cada membro da comunidade em suas mãos poderosas e os modelado à vontade, o poder supremo estende em seguida o braço por cima da comunidade toda. Cobre a superfície da sociedade com uma rede de pequenas regras complicadas, minuciosas e uniformes, que as mentes mais originais e os caracteres mais energéticos não podem penetrar para subir acima da plebe. A vontade do homem não é despedaçada, mas amaciada, dobrada e guiada. Os homens raramente são forçados a agir, mas são constantemente impedidos de agir. Segundo o mesmo autor, críticos a este tipo de Estado dizem que ao aumentar a dependência dos cidadãos - legal, política, económica e espiritual - de servidores importantes do Estado, o Estado paternalista, correspondente lhes reduz a liberdade e a independência."

Esta forma de governação levou a economia do país a experimentar uma procura de bens e serviços perante uma oferta que estava em constante declínio. Em aliança ao declínio económico vivia-se no país questões de ordem política.

No âmbito político, o país estava mergulhado numa guerra civil que contribuiu, em grande medida, para o desmoronamento da economia, reduzindo assim o raio de intervenção do Estado, particularmente nas zonas rurais. Do outro lado verificavam-se pressões oriundas principalmente dos países capitalistas, que eram contrários à linha política adoptada por Moçambique no pós-independência, condicionando a ajuda do desenvolvimento a mudanças na linha de orientação política.

Foi na tentativa de inverter a situação económica em constante desequilíbrio em que o país se encontrava e que culminava com a degradação do tecido social sem perspectivas de melhorias a curto prazo que em meados da década 80, Moçambique vai encetar negociações com as Intituições de Bretton Woods (Fundo Monetário Internacional e Banco Mundial), que culminariam com a adesão do país em 1987. Era o começo do Programa de Reabilitação Económica (PRE) que, posteriormente, abrangiu a parte social e passou-se a designar-se Programa de Reabilitação Económica e Social (PRES).

A filosofia do Programa de Reabilitação Económica tinha como objectivo principal reestabelecer os equilíbrios macro-económicos e restaurar um

ambiente que possa conduzir ao desenvolvimento económico, revertendo as tendências de crescimento negativas que até então se registavam e a consequente degradação do tecido social sem perspectiva de melhoria a curto prazo. Este objectivo deveria ser alcançado pela retirada do Estado na actividade produtiva através da privatização das empresas estatais ou intervencionadas.

Com adesão de Moçambique às instituições, as regras do jogo alteraram-se, pois, como uma das condições de ajuda à reestruturação económica, o Estado moçambicano foi obrigado, a privatizar as empresas que outrora nacionalizara ou tornava-as empresas públicas, abrindo assim caminhos para a economia de mercado. Com esta estratégia acreditava-se na economia de mercado como sendo o mecanismo mais eficiente de alocação de recursos, na iniciativa privada como dinamizadora da actividade económica e na limitação da intervenção do Estado à gestão macro-económica. Isto significou uma transformação radical da actuação do Estado na economia bem como na racionalidade imposta aos agentes económicos pelo modelo de economia centralmente controlada.

A lei nº15/91, de 3 de Agosto, definia as modalidades de privatização das empresas que pertenceram ao Estado.

As empresas sobre as quais este trabalho do fim do curso incidiu foram sempre empresas do Estado mesmo no tempo colonial. Portanto fizeram parte do chamado sector empresarial do Estado.

A empresa Telecomunicações de Moçambique era denominada por Correios Telefones e Telégrafos, abreviadamente CTT, que congregava os serviços de Correios e Telefones. No espírito da reforma pública em vigor, a empresa CTT foi extinta, dando origem às empresas Correios de Moçambique e Telecomunicações de Moçambique.

A empresa Caminhos de Ferro de Moçambique, sempre foi pertença do Estado, abarcando duas áreas: a área ferroviária e a área portuária.

A empresa que hoje é denominada por Empresa Electricidade de Moçambique é produto da extinção dos Serviços Municipalizados de Água e Electricidade SSMAE. Da extinção do SAME nasceram duas empresas públicas, a Electricidade de Moçambique EDM EP. e Águas de Moçambique EP.

Considera-se sector empresarial do Estado, o conjunto das empresas Públicas e Estatais, as Sociedades Comerciais cujo capital pertença exclusivamente ao Estado e ou a outras pessoas colectivas de direito Público,

as empresas, estabelecimentos e instalações cuja a propriedade tenha revertido para o Estado moçambicano em conexão com a lei 7/76.

É na esteira da lei nº15/91 que são transformadas algumas empresas estatais em empresas públicas, onde se destacam as Telecomunicações de Moçambique (TDM), Caminhos de Ferro de Moçambique (CFM) e a Electricidade de Moçambique, a Rádio Moçambique, Correios de Moçambique, Aeroportos de Moçambique,...

A transformação das empresas estatais em empresas públicas ou sua privatização tem como objectivos:

- promover alterações profundas de tecnologia e organização por forma aumentar a eficiência e competitividade das empresas.
- modernizar as técnicas de gestão, desenvolver a produtividade de trabalho e incentivar a elevação das qualificações profissionais dos técnicos e trabalhadores nacionais.
- Elevar a qualidade dos produtos e serviços prestados e aumentar e diversificar a sua oferta por forma a contribuir para a melhoria do abastecimento do funcionamento dos mercados para o aumento das exportações.
- Atrair investimentos privados nacionais e estrangeiros que permitam recapitalizar as empresas, reabilitando-as ou ampliando as suas capacidades de produção e de prestação de serviços e implementar novas infra-estruturas produtivas de serviços, abrindo acesso a novos mercados.
- Criar condições para o desenvolvimento do mercado de capitais.
- Gerar receitas para o Estado.
- Ampliar o acesso dos cidadãos em geral e dos trabalhadores em participar a titularidade de participações sociais nas empresas.

Assim, o Decreto nº 40/94 transfoma os Portos e Caminhos de Ferro de Moçambique E.E em empresa pública, conferindo-lhe a natureza jurídica apropriada para a sua melhor capacitação administrativa e de gestão, condição fundamental para enfrentar um mercado altamente competitivo e ajustar-se às exigências dos utilizadores dos Portos e Caminhos de Ferro de Moçambique.

O sistema ferro-portuário nacional foi concebido como conjunto de infraestruturas de prestação de serviços públicos de transporte de pessoas e bens, constitui também um importante veículo na consolidação da unidade nacional, facilitando a circulação dos cidadãos e o transporte de mercadorias.

É uma componente significativa na angariação de receitas, quer em moeda nacional, quer em divisas, tanto no transporte ferroviário de pessoas e bens como no manuseamento de carga.

Do mesmo modo, é revogado o Decreto nº38/77 que cria a empresa Electricidade de Moçambique, Empresa Estatal que era uma pessoa colectiva de direito público dotada de autonomia administrativa, financeira e patrimonial.

A empresa Electricidade de Moçambique E.E, tinha por objectivo principal o estabelecimento e exploração do serviço público de produção, transporte e distribuição de energia eléctrica, exercendo a sua actividade de acordo com o plano de desenvolvimento nacional com vista a edificação da base material da Democracia Popular.

O serviço público cometido à Electricidade de Moçambique era assegurado em regime exclusivo e devia estender-se progressivamente em todo o território nacional até à total cobertura.

É desta forma que a coberto dos Decretos nºs 15 e 17/91 de 3 de Agosto é criada a Electricidade de Moçambique empresa pública através do Decreto nº 28/95 de 17 de Julho. Esta nova empresa tem como objectivo principal o estabelecimento e a exploração por tempo indeterminado, do serviço público de produção, transformação, transporte, distribuição e comercialização de energia eléctrica em Moçambique e das demais funções que lhe sejam cometidas pelos estatutos.

A coberto dos decretos acima a Electricidade de Moçambique poderá fazer parte de associações ou organismos nacionais e internacionais relacionados com as actividades por ela exercidas bem como subscrever participações financeiras para constituição de empresas mistas mediante a autorização dos Ministros do Plano e Finanças e dos Recursos Minerais e Energia.

2.1. Metodologia

Para a realização deste trabalho recorreu-se a:

- a) A análise de documentos relacionados com o processo de reformas em Moçambique, para permitir ter bases e poder estabelecer paralelismo com o que está acontecer nas empresas em estudo.

- a) Consulta de decretos e outros dispositivos legais que criam as empresas Telecomunicações de Moçambique (TDM), Caminhos de Ferro de

Moçambique (CFM) e Electricidade de Moçambique (EDM) E.E., com o intuito de perceber melhor a sua organização interna e do funcionamento destas empresas.

- b) A Leitura de decretos que criam as empresas Telecomunicações de Moçambique (TDM), Caminhos de Ferro de Moçambique (CFM) e Electricidade de Moçambique (EDM) E.P.;
- c) Trabalho com equipas de gerência, como forma de perceber melhor a forma como as empresas funcionam;
- d) Entrevistas semi-estruturadas com trabalhadores, como forma de entender seus problemas e pontos de vista quanto ao desempenho das empresas; e
- e) Revisão Bibliográfica

2.1.2. Delimitação

Este trabalho foi desenvolvido na cidade de Maputo, analisando o período que compreende o ano de 1975 a 2001, porque houve neste período reformulações de políticas nas áreas visadas (TDM, CFM E EDM).

A história económica de Moçambique antes da independência do país tinha sido desenhada para a prestação de serviços para os países do Interland, visando dar respostas às necessidades da coroa portuguesa. O governo português pouco se interessou em desenvolver economicamente as colónias. Depois de 1975 a economia de Moçambique passou por duas experiências importantes que correspondem a períodos distintos mas sucessivos - transição para o sistema de Economia Centralizada Planificada (1977-1986) e transição para o sistema de Economia do Mercado, em curso desde 1987.

Estas estratégias de desenvolvimento em cada época variam e correspondem a pontos de vista completamente opostos, reflectindo a interacção de factores internos e externos.

3. O problema

A transformação das empresas estatais TDM, CFM e EDM em públicas é o culminar de várias estratégias de desenvolvimento adoptadas desde 1975; primeiro com as nacionalizações e o sistema de economia centralmente planificado até ao sistema de mercado actualmente em vigor desde 1987.

Desde as primeiras estratégias ora adoptadas não se conseguiu alcançar objectivos para os quais as políticas foram decididas, devido a vários factores

como é caso da guerra, pressões políticas externas e outros factores endógenos ao próprio sistema de desenvolvimento.

A transformação das empresas estatais em públicas faz parte desse processo iniciado logo após a proclamação da independência.

A grande questão que se coloca é saber se a transformação das empresas estatais em públicas terá sido uma opção óptima que contribui para uma política de desenvolvimento económico no País?

3.1. Justificativa

A abordagem do tema, tem como base os problemas que os cidadãos levantam quotidianamente relacionados com a má prestação de serviços por parte de entidades públicas.

Também se inscreve no facto de ainda não existirem estudos sobre esta matéria ou se existe ainda não é abordagem do domínio público.

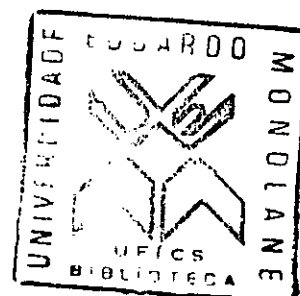
3.2.1 Objectivo Geral

O objectivo geral do presente trabalho é ver até que ponto a transformação das empresas estatais em empresas públicas contribuiu para redução de encargos para o governo, contribuiu para aumento da produtividade, aumento de salários, aumento de emprego e eficiência nos serviços.

3.2.2. Objectivos específicos

Como objectivos o trabalho vai discutir-se as questões seguintes:

- Se transformação das empresas Telecomunicações de Moçambique (TDM), Caminhos de Ferro de Moçambique (CFM) e Electricidade de Moçambique (EDM), em empresas públicas se terá contribuído para o melhoramento de prestação de serviços para seus clientes;
- Verificou-se as mudanças operadas em matéria dos Recursos Humanos;
- Também foram Verificados os aspectos mensuráveis que demonstram melhorias ou problemas na prestação de serviços; e
- Foram passados em revista os aspectos colaterais que surgiram no processo das reformas, tais como:



- a) introdução de novas tecnologias,
- b) qualidade dos trabalhadores,
- c) a subida de preços na prestação de serviços,
- d) a redução da mão de obra.

4. Questão de partida

Até que ponto a transformação das empresas Telecomunicações de Moçambique (TDM), Caminhos de Ferro de Moçambique (CFM) e Electricidade de Moçambique (EDM) contribuiu para a redução de encargos para o governo, contribuiu para o melhoramento da produtividade, para o de postos de trabalho, aumento de salários e conseqüente melhoramento na prestação de serviços?

4.1. Hipótese 1

As empresas Telecomunicações de Moçambique (TDM), Caminhos de Ferro de Moçambique (CFM) e Electricidade de Moçambique passaram a ter maior liberdade e flexibilidade na contratação de mão de obra.

4.1.1. Hipótese 2

A transformação das empresas Telecomunicações de Moçambique, Caminhos de Ferro de Moçambique e Electricidade de Moçambique E.E em empresas Públicas melhorou a prestação de serviços ao consumidor porque passou a ter quadros melhor qualificados.

4.1.2. Hipótese 3

A transformação das empresas Telecomunicações de Moçambique, Caminhos de Ferro de Moçambique e Electricidade de Moçambique E.E em empresas Públicas resultou na redução no número de trabalhadores tendo contribuído no melhoramento de produtividade.

b)

5. Enquadramento Teórico e conceptual

Para enquadramento teórico do trabalho far-se-á um cruzamento das seguintes teorias: Teoria do Impacto e Teoria de Mudança.

5.1. A teoria de Impacto.

Na óptica de Pedone (1986), enquadra a análise de políticas públicas num subconjunto de estudos de políticas sociais. Esta actividade tem como ponto de partida o que aconteceu ou que acontece e, está interessada em descobrir os melhores cursos de acção que podem contribuir para a implementação de uma determinada política pública com sucesso.

Assim, esta actividade é designada análise de políticas públicas, quando ocorre antes da implementação da política, porém quando a mesma actividade é executada após a implementação toma a designação de avaliação de políticas públicas. É na avaliação que este trabalho vai incidir pois ela é actividade que tem como culminar descobrir se a implementação resolveu os problemas a que se propunha a resolver.

Pedone (1986) acrescenta que as políticas públicas subdividem-se em: formação, formulação, processo decisório, implementação e avaliação. Em todo o processo de implementação de uma política pública encontramos o item de avaliação. A última fase da avaliação tem por finalidade ver o Impacto e, procura determinar como a política implementada modificou as condições sociais do grupo alvo e quais as consequências dessa política mais duradoiras na área da sua implementação.

Segundo Pedone, os analistas políticos que se debruçam sobre o impacto da acção governativa concebem as políticas como um facto consumado a partir do qual procuram determinar os resultados e consequências no seio do grupo alvo, que justifiquem as diferenças produzidas na sequência da implementação de uma política.

Pedone (1986:42) defende que a nível da avaliação de impacto "não mais importa as fontes das políticas públicas mas sim a sua substância".

Por sua vez Shellunkindo (1988) defende que a análise de políticas públicas procura determinar se a política implementada alcançou ou não os objectivos preconizados pela política. Para ele esta actividade tem em vista o melhor entendimento dos factores ligados à formação de políticas sociais e, fornece informação segura que pode ser útil em futuras funções de formação de políticas públicas.

Parsons (1999) também discute a avaliação de impacto, dizendo que ela serve para estimar se o programa implementado produz ou não os efeitos desejados, tomando em consideração pontos fracos e fortes de uma política procurando saber se os participantes foram beneficiados pela política e, de que maneira se beneficiaram. Segundo ele, esta actividade tem como suporte a informação sobre o processo e os resultados finais da política.

5.2. A Teoria da Mudança

Para Motta (1997:59), mudança é tanto uma prática social e profissional quanto um campo de conhecimento com intenções científicas, envolve a actividade de administrar e produzir saberes administrativos, e, sendo assim a questão do paradigma ou modelos de análise torna-se importante porque mostra como a teoria e a prática se interligam e se articulam.

Centrando-se especialmente nos paradigmas de mudança organizacional, pode se constatar segundo Motta (1997:70), que pela teoria se aprende maneiras diversas de pensar, construir algo novo e de acreditar na mudança e, pela prática valoriza-se os instrumentos usados para a acção inovadora o que quer dizer, preocupa-se com a utilidade e a eficácia dos meios em relação aos fins e com os significados individuais da mudança.

Segundo o mesmo autor existem vários modelos e paradigmas de mudança organizacional, mas eles não devem ser vistos como estanques, separados como ilhas isoladas porque na verdade eles se relacionam e comunicam-se mutuamente. "Os paradigmas de mudança organizacional, fundamentam-se em bases comuns, que todos dum a ou de maneira analisam a mesma realidade, todos possuem contradições e limitações para a compreensão do fenómeno da inovação ou mudança administrativa.

Segundo Motta (1997) dos vários modelos de mudança organizacional não existe o melhor ou superior que outros mas o que é importante é escolher um que se adequa ao que se pretende estudar.

Hampton (1983) quando discute a questão organizacional, diz que existe uma hipótese comum entre os teóricos da administração, é que as condições tanto dentro como fora das empresas estão mudando de forma rápida e profunda. Fora da empresa as condições ambientais estão se tornando em geral menos estáveis; estão mesmo ficando turbulentas. As condições económicas, a disponibilidade e custos de materiais e do dinheiro, a inovação de produtos e de tecnologia, as normas de governo, tudo isto pode mudar rapidamente. Dentro da empresa, os empregados estão mudando, obtendo maiores níveis organizacionais, colocando maior ênfase nos valores humanos e pondo em dúvida a autoridade.

Hampton fala das implicações da mudança e diz que quer o ambiente e os empregados de todas as empresas estejam mudando no mesmo ritmo ou se estão mesmo mudando, não existe certeza. Mas as condições como a mudança tecnológica, normas de governo, flutuações do mercado, faltas de materiais, direitos e preferências dos empregados sugerem que este padrão é real para muitas empresas e, como

consequência para seus gerentes. Segundo o autor, alguns observadores estão convencidos de que as mudanças percebidas existem e concluem que elas implicam uma necessidade geral de mudar os sistemas administrativos passando-os da burocracia para adhocracia. Ainda, segundo o mesmo autor geralmente as empresas menos inovadoras são mais burocratas e as mais inovadoras são mais adhocráticas Hampton (1983: pp 309-11)

Mudança pode significar, transformação do sistema de valores, modificação das estruturas e regras de funcionamento das organizações económicas e sociais. A mudança na empresa possui três sentidos distintos: pode significar progresso - mudança na continuidade, transição - que é a mudança profunda para fazer face a nova situação, ou metamorfose que - que é um processo irreversível e incontrolável em que a empresa muda completamente de identidade.

Motta (1997:75) coloca as mudanças que se operam nos três sectores no modelo que se adequa à perspectiva estratégica ou sistémica, partindo de princípio de que a mudança não pode ser percebida como escolha livre e voluntária do indivíduo, organização ou governo mas ela deve ser entendida como uma resposta às necessidades provocadas pelo ambiente.

Motta vê a perspectiva estratégica como um sistema aberto e inserida num contexto social, económico e político, enfatizado de informações entre a organização e o seu ambiente. As variações que ocorrem no seu ambiente ditam a mudança.

Para o estudo da transformação das empresas estatais em empresas públicas (TDM, CFM e EDM), tanto o paradigma defendido por Hampton, assim como por Motta, são válidos, porque segundo Motta, "os paradigmas de Mudança organizacional, fundamentam -se em bases comuns, que todos duma ou de outra maneira analisam a mesma realidade, todos possuem contribuições e limitações para a compreensão da inovação ou mudança administrativa".

5.3. Conceitos chaves

Para este trabalho achou-se importante a conjugação dos conceitos de gestão, motivação, avaliação de desempenho e consumidor.

Gestão é discutido em dois contextos distintos - contexto sócio-político e no contexto genérico.

No contexto sócio-político o conceito gestão é definido como sendo a arte de assegurar o desenvolvimento de um sistema organizacional determinado, cujas as várias essenciais são controladas num meio largamente imprevisível, dada a sua dependência relativamente a múltiplos factores não controlados.

No contexto genérico, o conceito gestão refere-se ao conjunto de factores pelos quais as modificações sociais, tecnológicas e políticas podem ser racionalmente organizadas e desenvolver-se no campo social.

O conceito gestão no contexto genérico é o que oferece mais elementos para ser operacionalizado no presente trabalho.

Segundo Chiavenato (1994:71) o segredo do sucesso de uma organização repousa nos gestores, pois a qualidade dum produto ou serviço faz criar oportunidades significativas num negócio e pode tornar-se mesmo a estratégia chave desse negócio.

A responsabilidade pela qualidade do produto ou serviço deve ser exclusiva do director do executivo e da gestão. A gestão de qualidade total exige uma decisão do director do executivo, confidencialidade e uma atitude de expectativa quanto aos falsos arranques. Toda a gente deve ter um papel a desempenhar dentro da organização no que diz respeito ao aperfeiçoamento da qualidade, mas todos os seus esforços nesse sentido serão desajustados, desarticulados e intermitentes se não existir por parte das chefias executivas uma definição absolutamente cristalina quanto às exigências e directivas em tudo o que diz respeito à qualidade do produto ou serviço. Se as chefias executivas superiores não estiverem envolvidas no processo, a melhoria da qualidade de serviço não avança mais cedo ou mais tarde a desilusão se instala na empresa, a saúde e a credibilidade da empresa irá sofrer. A qualidade faz parte integrante da gestão da empresa ou organização e do seu processo de actuação.

Existe uma relação forte entre os resultados e empreendimentos duma empresa, o conhecimento que as chefias executivas têm da filosofia da gestão de qualidade total e a realização prática e contínua da melhoria de qualidade em todos os sectores desse mesma empresa. Nas empresas que atingem altas performances, a gestão de qualidade total é uma forma de vida, e todos que nela trabalham vivem obcecados com a qualidade; mas apenas as chefias executivas podem assegurar que essa qualidade seja efectiva e real.

O conceito Motivação é visto sobre várias perspectivas, mas neste trabalho será operacionalizado o conceito de Chiavenato (1989), segundo a qual a motivação deve ser vista numa condição hierarquizada, pois, "à medida que se desce aos níveis sócio económicos mais baixos, as necessidades primárias por não serem regular ou totalmente satisfeitas, passam a predominar no comportamento das pessoas como objectivos básicos que orientam suas acções".

A escadaria na motivação referenciada pelo autor, faz recordar o conceito de "homem completo" de Shein (1969), que defende que cada pessoa é concebida como um sistema individual e complexo de necessidades biológicas, de necessidades psicológicas, de valores e de percepções, onde tal sistema opera de tal forma a manter o equilíbrio interno diante das mudanças e das demandas exteriores.

Outro conceito que é importante a sua operacionalização é o de avaliação de desempenho. Ele define-se como sendo uma técnica que busca avaliar o desempenho das pessoas no trabalho, levando em conta os seus comportamentos expressos em termos técnicos profissionais, de estilo de desempenho, de resultados de trabalho e características pessoais. Esta avaliação inclui a avaliação do potencial do indivíduo em relação à sua possível carreira dentro da organização. A avaliação de desempenho é uma actividade indispensável para orientar o treinamento e selecção do pessoal, política salarial, planeamento e desenvolvimento do pessoal.

Por sua vez Hampton (1983) defende que o conceito Avaliação de Desempenho é um procedimento sistemático no qual o desempenho de todos os empregados é válido formalmente. Para este autor este procedimento serve para dois fins: o julgamento e o desenvolvimento. O julgamento diz respeito a tomada de decisões atribuindo aumentos de salários e promoções para os subordinados; enquanto que o desenvolvimento refere-se ao auxílio prestado aos subordinados para que melhorem o seu desempenho e adquiram novas habilidades.

Para o caso da transformação das empresas estatais em públicas é conveniente a utilização da perspectiva de Hampton (1983).

O conceito Monitoramento, segundo a óptica do Pedone é uma função importante do avaliador. Significa avaliar a implementação do programa; as actividades desse programa que estão a decorrer e os outros serviços que correm rotineiramente na operação do programa. O monitoramento de um programa e seus procedimentos são os meios que o avaliador utiliza na investigação.

O programa de monitoramento é usulamente direccionado para uma ou mais questões:

- a) programa deve estar ao alcance da população alvo ou direccionado ao campo de acção certo.
- b) Algumas das suas funções suportes estão consistentes como programas específicos ou a níveis apropriados.
- c) Mudanças positivas parecem entre os participantes dos programas e condições sociais onde o programa está localizado.

O monitoramento pode examinar também recursos necessários ou foram esperados na condução do programa.

Monitoramento de um programa é um documento sistemático de aspectos chaves da performance do programa que são indicativos de como o programa está funcionando ou se o programa está funcionando de acordo com os níveis desejados.

O serviço de monitoramento serve para medir a extensão no sentido de saber até que ponto a população alvo recebe os serviços. Ele requer uma comparação do plano para

o qual o programa vai ser feito com especial atenção ao providenciamento de serviços tendo em conta o que está sendo feito.

O programa de monitoramento pode incluir também informações sobre os recursos onde são justificados os custos e dos benefícios do programa.

Um bom monitoramento implica saber o que está a acontecer e como é que está a acontecer. Se o que estava suposto a acontecer não aconteceu, isto indica uma pobreza da performance do programa.

Os conceitos acima indicados bem articulados pelos gestores podem contribuir para a prestação de bons serviços ao consumidor.

Assim, Webster (1978), defende que consumidor pode ser estudado em dois pontos de vista extremos que parecem dominar a grande maioria dos debates sobre problemas do consumidor. Os críticos observam o consumidor uma vítima indefesa, sendo logrado por uma força tremenda de comunicação de marketing e à mercê do especialista do marketing, que deverá sofrer as restrições da regulação. Segundo Webster (1978), a visão dos homens de negócios, retrata o consumidor como um tomador de decisões soberano, e frio que deve ser abordado com cautela e cujos mínimos desejos estão sujeitos a cuidadosos estudos e reacções.

Ainda o mesmo autor defende que o produto ou serviços é muito mais do que aquilo que o consumidor original adquire. É o uso de recursos escassos, e proporciona uma corrente de custos e benefícios através do tempo. O Consumerismo está forçando uma visão mais ampla das responsabilidades dos gestores dos serviços, quanto ao produto sócio-ecológico total, bem como uma redefinição da responsabilidade do consumidor pelos efeitos públicos de seu consumo.

A mudança de valores dos consumidores irá cada vez mais favorecer o aluguer em detrimento da propriedade; os bens públicos relativamente aos bens privados; os aspectos salutareis e desejáveis dos produtos, melhor garantia, durabilidade e reutilização e serviços após a venda mais aprimorados.

Segundo Webster (1978), as decisões sobre os produtos deverão incorporar preocupações ambientais como primeira prioridade e o bem estar público a longo prazo e, também a preocupação tradicional pela satisfação do consumidor individual com o lucro.

6. O estudo

6.1. Telecomunicações de Moçambique (TDM)

As leituras efectuadas no Relatório de contas apresentado pelo Conselho de Administração da empresa TDM no ano 2000 reflecte as actividades da empresa. O relatório assume que os direitos e as obrigações da empresa continuam a ser definidos

pelo contrato-programa, previsto no artigo 18 do Decreto-lei, mantendo-se a actividade da empresa sob tutela do Ministério dos Transportes e Comunicações.

As actividades da empresa Telecomunicações de Moçambique, E.P. são inscritas num contrato-programa celebrado por um período mínimo de três anos entre o Ministro de Plano, o Ministro dos Transportes e Comunicações e o Presidente do Conselho de Administração da empresa.

O Contrato-programa define:

- a) As orientações estratégicas da empresa;
- b) Os objectivos globais da evolução tarifária dos serviços públicos prestados pela empresa em regime exclusivo;
- c) As grandes orientações sociais, económicas e financeiras da empresa, em especial a massa salarial, os investimentos e as necessidades de financiamento;
- d) Os princípios de aplicação dos resultados;
- e) Os critérios de apreciação dos resultados esperados e a natureza dos indicadores.

O contrato-programa é elaborado, nomeadamente, através de um conjunto de parâmetros económicos previsionais exteriores à actividade da empresa; as diferenças entre a evolução real destes parâmetros e a sua evolução previsional constante no contrato-programa darão lugar a ajustamentos anuais, de acordo com as modalidades que vierem expressas no contrato-programa.

Um balanço de execução do contrato-programa é apresentado anualmente pelo presidente do conselho de Administração da empresa ao Ministro dos Transportes e Comunicações e ao Ministro das Finanças; o balanço avalia o nível de realização dos objectivos fixados e as principais medidas estruturais e orçamentais previstas pela empresa para a correcção dos desvios constatados em relação aos objectivos iniciais.

A Telecomunicações de Moçambique é o monopolista de serviços de telecomunicações no mercado moçambicano, que segundo o relatório 2000 a receita bruta de exploração situa-se na ordem de 1.598 milhões de contos o que significa um crescimento na ordem de 29% comparativamente ao ano de 1999. Da mesma forma o serviço da telefonia móvel cresceu em cerca de 21% do total da receita da exploração contra os 13% do ano anterior.

Os serviços de telefone fixo continuaram a ser o principal suporte para colecta de receitas na empresa de Telecomunicações de Moçambique até ano 2000, tendo colectado o correspondente a 1.002 milhões de contos o que representou um crescimento de 17% comparativamente ao ano anterior.

Os factores que tiveram peso para o crescimento das receitas de 2000 foram:

- a) a adesão 7.642 novos assinantes com o aumento do parque para 85.714 aparelhos instalados;

- b) o aumento do tráfego nacional em 7%, totalizando 640.077 mil impulsos;
- c) o aumento do tráfego internacional em 8%, totalizando 22.432 mil impulsos
- c) o efeito indirecto do aumento do parque da rede móvel para 51.065 clientes.

O efeito combinado entre a adesão ao serviço móvel e o rebalanceamento do tarifário tem contribuído para o crescimento do peso do tráfego nacional em relação ao tráfego internacional, contribuindo deste modo para alcançar um dos objectivos do rebalanceamento tarifário.

Os telefones públicos assistidos e a cartão geraram receitas na ordem de 54.8 milhões de contos o que correspondeu a uma subida em cerca de 25% em relação ao de 1999, e, equivale a 3,4% da receita de exploração da empresa. O parque de telefones públicos a cartão aumentou de 318 para 613 em 2000. No tocante a telefones públicos assistidos foram instalados mais 358, elevando assim o número para 1.221 em todo o país o que corresponde a uma subida de 27%.

No respeitante ao serviço da telefonia móvel celular até ao ano 2000 foi a área de negócio da empresa com maiores índices de crescimento. Até ao final do ano o número dos cartões activos em consequência da elevada procura do serviço e do lançamento em fase comercial do serviço pré-pago (giro), ascendia a 51.065 o que representou um crescimento do parque em 137% comparativamente ao ano de 1999.

A empresa durante o ano 2000 expandiu na zona sul a capacidade da central de comutação de Maputo para 30.000 assinantes, estendeu a cobertura geográfica do serviço ao longo da estrada nº 4, Maputo-Witbank, e melhorou a cobertura com o aumento da capacidade da componente de rádio das cidades de Maputo e Matola.

Outra actividade cometida para as Telecomunicações de Moçambique é o serviço de telex que segundo o mesmo relatório tem sido preterido pelo empresariado, preferindo a utilização da internet. O peso da facturação é de 1% do total das receitas da empresa, equivalente a 1,1 milhões de contos. Essa facturação mostra uma redução em 38% de facturação do ano anterior.

No investimento, a empresa levou a cabo o desenvolvimento de infraestruturas para o suporte aos seus negócios que culminou com a conclusão e entrada na exploração comercial de um elevado número de redes e sistemas de Telecomunicações integrados, com particular ênfase para os centros distritais no quadro de uma estratégia de um aumento da cobertura geográfica.

O desenvolvimento da telefonia móvel e o seu impacto nos negócios da empresa foi um dos aspectos de grande notoriedade durante o ano 2000, com a expansão destes

serviços ao centro do país e a introdução pela primeira vez de plataformas de redes inteligentes possibilitando dentre outros a implementação de serviços pré-pagos.

O investimento realizado no ano 2000 é calculado em 839 milhões de contos o que significa um crescimento em mais 87,8% comparado ao nível de investimento de 1999, dos quais 95% foram investidos no imobilizado corpóreo.

Com o resultado directo dos investimentos, a empresa concretizou um importante objectivo tecnológico prosseguido deste a década de 80 que era a digitalização plena da sua rede.

Este objectivo foi alcançado com a implementação dos projectos integrados de telecomunicações em Pemba e Lichinga e com a digitalização da ligação entre Moçambique e Zimbabwe através de um feixe hertziano digital entre Chimoio e Mutare.

Segundo o mesmo relatório de contas de 2000, a análise da performance da empresa, registou-se uma melhoria geral nos indicadores económicos de rentabilidade, não obstante com uma ligeira deterioração nos indicadores de endividamento a curto e médio-longo prazo.

Comparativamente ao ano de 1999, no ano 2000 houve:

- a) aumento de resultado bruto de exploração na ordem dos 41%;
- b) aumento da rentabilidade sobre os capitais próprios em cerca de 25%;
- c) aumento de activo em cerca de 27%;
- d) aumento da situação líquida da empresa em cerca de 6%;
- e) a melhoria da produtividade por efectivo na ordem de 35%.

Ainda o mesmo relatório apresenta resultados das principais actividades desenvolvidas desde 1993, primeiro ano das reformas ainda em curso na empresa até ao ano 2000. Dentre elas iremos destacar os serviços de telefonia fixa e de telefonia móvel sobre os quais se vai ilustrar o desempenho da Telecomunicações de Moçambique EP enquanto empresa pública.

Segundo o relatório 2000, a TDM é a única empresa monopolista de prestação de serviços na área de telecomunicações, com uma receita consolidada em cerca de 1873 milhões de contos no ano 2000, o que representa um crescimento de cerca de 48% em relação ao ano anterior. Os resultados líquidos ascenderam a cerca de 105 milhões de contos, um crescimento na ordem de 21% em relação ao ano de 1999. A situação líquida do grupo passou de 2.092 milhões de contos para cerca de 2.241 milhões de contos em 2000 o que significa uma melhoria na ordem de 7%.

Dos integrantes do grupo TDM a empresa que até 2000 apresentava prejuízos era a Teleserve, que ainda se encontrava em fase de reestruturação após a mudança da estrutura dos accionistas com a entrada das Maurícias Telecom, as restantes empresas do grupo apresentavam resultados positivos com destaque para a TV Cabo que no segundo ano de operações passou a apresentar lucros. As empresas que mais contribuíram para a obtenção de resultados consolidados satisfatórios e que apresentam o melhor desempenho económico-financeiro foram:

- . TMM: Telefonia Móvel de Moçambique - conseguiu resultados líquidos na ordem de 75,5 milhões de contos e com o retorno sobre capitais próprios de 74%.
- . LTM: Listas Telefónicas de Moçambique - conseguiu resultados na ordem 34,8 milhões de contos e com o retorno sobre capitais próprios de 63%.
- . Televisa: conseguiu resultados líquidos de 16 milhões de contos e com o retorno sobre capitais próprios de 46%.

Abaixo segue o quadro de principais acções desenvolvidas desde 1993, altura do início Das reformas nas Telecomunicações de Moçambique.

A empresa Telecomunicações de Moçambique E.P. dispõe de uma gama diversificada de serviços prestados ao cliente através das empresas que constituem o grupo TDM:

- . Listas Telefónicas de Moçambique: produção e distribuição de listas telefónicas.
- . Teleconsultores: consultoria e assistência técnica.
- . Teleserve: audiotexto, equipamento de assinante e redes empresariais.
- . Teledata: transmissão de dados, paging e internet.
- . TV Cabo: média e entretenimento.
- . Telecomunicações móveis de Moçambique: comunicações móveis
- . Televisa: rede de acesso.

Além das empresas acima indicadas a Telecomunicações de Moçambique (TDM) E.P. detém participações financeiras em organismos internacionais de telecomunicações, e instituições a seguir indicadas:

- . Intelsat: International Telecommunication Satellite
- . Inmarsat: International Maritime Satellite
- . Rascom: Regional African Satellite Communication

- . SIM: Seguradora Internacional de Moçambique
- . BIM: BIM Investimentos
- . SDCM: Sociedade de desenvolvimento do Corredor do Maputo
- . Sogir: Sociedade de Gestão Integrada de Recursos
- . PT: Portugal Telecom

6.2. Caminhos de Ferro de Moçambique

A empresa Caminhos de Ferro de Moçambique (CFM), é uma pessoa colectiva de direito público que detém a capacidade de exploração no domínio da indústria de transporte ferroviário e portuário, em satisfação das necessidades de mobilidade e deslocação das populações e de mercadorias, contribuindo para o equilíbrio e melhoramento da balança de pagamentos do país, para além de funcionarem como geradores de emprego.

A Caminhos de Ferro de Moçambique enquanto empresa estatal, representaram um instrumento essencial através do qual o Estado assumia a função de direcção e impulso da economia nacional e englobava os portos e caminhos de ferro.

A empresa Caminhos de Ferro estava organizada em direcções executivas Sul, Centro e Norte e Zambézia. A CFM detinha o monopólio da exploração ferro-portuário.

Ao abrigo do disposto no nº 2 do artigo 6 da Lei nº 2/81, de 30 de Setembro o Conselho de Ministro decretou, a criação da Empresa Nacional de Portos e Caminhos de Ferro de Moçambique, E.E., adiante designada por CFM.

A CFM - E.E. foi uma empresa estatal de âmbito Nacional dotada de personalidade jurídica e com autonomia administrativa, financeira e patrimonial. Ficou sob superintendência do Ministério dos Transportes e Comunicações e tinha como objecto o transporte ferroviário de pessoas e carga e a prestação de serviços portuários.

A gestão económica e financeira DA empresa CFM baseava-se no cálculo económico com vista a obter a maior eficiência na produção e no cumprimento do plano, garantindo uma elevada qualidade do serviço prestado em especial no transporte público de passageiros e de carga. Esta gestão económica e financeira da empresa CFM realizava-se segundo planos plurianuais de actividade e anualmente de acordo com o Plano Estatal Central.

A dotação dos fundos financeiros do CFM quer sejam de amortização quer sejam de investimentos, deveria obedecer ao que fôr regumentado pelo Ministro das Finanças.

A empresa Caminhos de Ferro podia contrair empréstimos, a curto, médio e longo prazos em Instituições de Crédito quando previstos nos planos aprovados ou quando obtidos com a autorização dos órgãos competentes. Também podia utilizar os créditos para os fins que foram concedidos e devia garantir o seu reembolso de pagamento dos respectivos juros e comissões nos termos contratados.

Segundo o Estatuto da empresa Caminhos de Ferro de Moçambique, as tarifas relativas ao tráfego nacionais de passageiros e de mercadorias podiam ser propostas pela direcção da empresa ao Ministro dos Transportes e Comunicações para a sua aprovação pelas entidades competentes.

A transformação da empresa Caminhos de Ferro de Moçambique obedece um Contrato-Programa, segundo o Estatuto da Empresa.

Na esteira deste contrato-programa, as actividades dos CFM são inscritas num Contrato-programa celebrado por um período mínimo de três anos entre o Ministro do Plano e Finanças, o Ministro de Transportes e Comunicações e o Presidente do Conselho da Administração da empresa.

O Contrato-Programa define:

- a) As orientações estratégicas da empresa;
- b) Os objectivos globais da evolução tarifária dos serviços prestados pela empresa;
- c) As grandes orientações sociais, económicas e financeiras da empresa, designadamente a massa salarial, os investimentos e as necessidades de financiamentos;
- d) Os subsídios a conceder pelo Orçamento do Estado sempre que por razões de ordem social seja imposto à empresa a prática de tarifas ou a prestação de serviços não economicamente rentáveis;
- e) Os princípios de aplicação dos resultados;
- f) Os critérios de apreciação dos resultados esperados e a natureza dos indicadores correspondentes.

O Contrato-Programa é elaborado tendo em conta a evolução previsional de um conjunto de variáveis económicas exteriores à actividade da empresa, as diferenças entre a evolução real daquelas variáveis e a sua evolução principal, constante no Contrato-Programa, darão ajustamentos semestrais, de acordo com as modalidades que vierem expressas no Contrato-Programa.

Um balanço da execução do Contrato-Programa é apresentado anualmente pelo Presidente do Conselho de Administração da empresa, como componente do relatório anual ao Ministro do Plano e Finanças e ao Ministro de Transportes e Comunicações. O balanço avaliará o nível de realização dos objectivos fixados e as principais medidas estruturais e orçamentais previstas pela empresa para a correcção dos desvios constatados em relação aos objectivos iniciais.

A empresa Caminhos de Ferro de Moçambique, EP. encontra-se neste momento a proceder uma profunda reestruturação, que decorre das reformas que vem sofrendo nas últimas décadas. A transformação da empresa Nacional de Portos e Caminhos de Ferro de Moçambique E.E. em empresa pública através do decreto 40/94 de 13 de Setembro é apanágio disso. Como empresa pública, passa a cuidar de interesse público e do fomento do sector. As suas funções obedecem a uma nova filosofia de intervenção. Institucionalmente mantém-se forte no âmbito da mudança. O grande sinal é que é decisão de manter as direcções executivas que actuarão num novo contexto e numa dimensão racionalizada como instrumentos de supervisão e manterão capacidade institucional e técnica capaz de intervir sempre que haja algo adverso no sistema

As direcções executivas garantirão a permanência do nome e do legado da empresa Caminhos de Ferro de Moçambique.

Segundo Corporate Profile do CFM 2001, a empresa Estatal a Caminhos de Ferro de Moçambique entre várias funções que desempenhava destacam-se as seguintes:

- a) de aprovisionamento,
- b) comercialização e marketing,
- c) computação e tecnologia de informação,
- d) desenvolvimento de negócios,
- e) engenharia,
- f) exploração ferroviária,
- g) gestão de sistemas concessionados,
- h) gestão de participações sociais e financeiras nas concessões e em outras empresas de outros sectores de actividade (que caberá uma nova empresa a ser constituída, o CFM - Holding),
- i) Segurança.

A empresa Caminhos de Ferro de Moçambique (CFM) como empresa pública passa a assumir novas funções, no quadro da reestruturação, tendo em conta os objectivos programáticos da empresa e suas novas responsabilidades. Assim a empresa CFM E.P. permanecerão as seguintes funções:

- a) administração e finanças,
- b) actividade social,
- c) assessoria jurídica,
- d) auditoria interna,
- e) comunicação e imagem,
- f) estudos e projectos,
- g) estatística,
- h) exploração portuária (terminais de combustíveis em todos os portos internacionais, terminal de cereais do Maputo, serviços marítimos no Porto da Beia),
- i) formação,
- j) inspecção geral,
- k) Recursos Humanos,
- l) Relações com instituições internacionais congéneres,
- m) Relações públicas,
- n) Planeamento estratégico e investimentos,
- o) Património,

A inspecção geral será uma nova área criada tendo como objectivo primordial a regulamentação técnica das actividades portuária e ferroviária. Algumas destas funções poderão ser agrupadas num mesmo Órgão , seja Direcção por função, Unidade Técnica ou Gabinete.

A empresa Caminhos de Ferro de Moçambique mantém como seu objectivo primordial o interesse público no sistema. Ao mesmo tempo através dos CFM Holding em processo de criação vai gerir as suas participações, sociais e financeiras, nas

concessões e em outras sociedades. Estas medidas enquadram-se no vasto programa de Reforma Institucional dos Caminhos de Ferro de Moçambique (CFM), que para além de albergar a componente da racionalização dos seus activos, incluindo a componente mão de obra, permite a participação da empresa em negócios em parceria com o sector privado, fora da sua actividade principal - o domínio dos portos e caminhos de ferro. Os retornos decorrentes desta actividade vão permitir aos Caminhos de Ferro de Moçambique o alargamento da sua base de investimentos, nomeadamente, a reabilitação, modernização e alargamento de infraestruturas e a concretização de novas iniciativas.

No processo de reestruturação empresarial, a Caminhos de Ferro de Moçambique (CFM) vai formar uma holding que irá gerir as participações sociais nas diversas "joint ventures" que a empresa irá corporizar com os seus parceiros e as participações que tiver com outros empreendimentos.

Neste processo o sector privado vai adquirir uma participação maioritária, cabendo aos CFM a posição de accionista minoritário. Por outro lado caberá a função de velar pelo interesse público no interior do sistema. Os terminais não concessionados continuarão a ser geridos pela empresa Caminhos de Ferro de Moçambique (CFM) E.P.

Nas componentes de Portos e Caminhos Ferro concessionados, o CFM E.P. deverá exercer o seu papel de defensor do interesse público nas concessões e, a responsabilidade de desenvolver estrategicamente novas infra-estruturas, garantido o cumprimento dos desígnios da tutela caberá também a CFM E.P.

O critério de parceria com outras empresas, vai obedecer os seguintes itens:

- a) parceiros com experiência reconhecida internacionalmente, com know-how que isso implica e com o domínio total das seguintes tecnologias específicas do sector dos transportes, logística e distribuição.
- b) parceiros financeiramente fortes, com músculos capazes de criar massa crítica e continuar a injectar capital ou mobilizá-lo de fontes externas para dar seguimento ao programa de investimentos. A empresa propõe-se a continuar a investir e a modernizar o sector, na busca de maximização, eficiência e rentabilidade. Por outro lado, essa massa crítica deverá também permitir que uma classe empresarial moçambicana tenha oportunidade de se firmar em sintonia estratégica com os parceiros estrangeiros.
- c) Os parceiros tem que conhecer ao detalhe o mercado regional, têm que ser capazes de com os moçambicanos capturar ou recapturar tráfegos do comércio internacional que cai dentro da bacia de influência de cada um dos três portos internacionais, e de cada um dos sistemas de transportes

que a eles convergem, que não só são ferroviários, mas também rodoviários.

- d) Os parceiros que se pretendem têm que ter influência no seio dos actores do comércio internacional, desde o shopping aos brockers, de cargas, de navegação e de transportes na sua concepção multimodal e recapturar tudo aquilo que os princípios de racionalidade e de custo e eficiência determinam.
- e) É imperioso que os parceiros tenham capacidade de induzir elevados retornos sobre os investimentos que foram feitos no passado e os que serão feitos no futuro.
- f) São necessários parceiros que ajudem a fazer o remaping no todo global do comércio internacional, isto é que sejam parte interessada dinâmica e parceira de globalização. Para o sucesso de integração no network global do transporte internacional e do mundo do comércio internacional, actuando com todo o vigor localmente.

Os parceiros actuais do sector sul que é o ênfoco deste trabalho são:

- a) MPDC/SDPM -Sociedade do Desenvolvimento do Porto do Maputo - Mersey Docks and Harbour (britânica), Skanska (sueca), Liscont (portuguesa), e Moçambique Gestores (moçambicana) - 51% e CFM 49%.
- b) As posições do CFM como concedente transitarão para o concessionário MPDC.

Na Terminal de contentores, o operador é Mozambique International Port Services (MIPS)

É uma "joint venture" cujos os participantes são os CFM (37%), Rennies Group (33%), e P&O Austrália (30%);

Neste quadro passaram a utilizarem as infraestruturas dos caminhos de Ferro de Moçambique os seguintes operadores:

- a) MPDC/SDPM – Sociedade de Desenvolvimento do Porto do Maputo;
- b) MIPS - Mozambique International Port Service;
- c) Sociedade Terminais de Açúcar de Moçambique;
- d) MPT - Terminal dos Citrinos do Maputo;

- e) MOZAI - Terminal de Alumínio da Matola;
- f) Grupo TIRTIR - Terminal Ferroviário das Mahotas.

Na Terminal de Açúcar, o operador é Sociedade Terminais de Açúcar de Moçambique, onde formou-se uma leasing entre Swazi sugar association e Zimbabwe Sugar Sales; compeende três armazéns com capacidade de 40 mil toneladas líquidas cada um. O carregamento dos navios é feito através de um sistema de tapete rolante com 150 metros. A capacidade média de enchimento é de cerca de 750 toneladas por hora. A velocidade da descarga dos vagões é de 320 toneladas por hora. O cais tem uma profundidade de 10,5 metros, um comprimento de 170 metros e possui uma área global de de armazenagem 14.640 metros quadrados. O Terminal tem uma capacidade instalada para o manuseamento de 600.000 tonelada métricas por ano. Desde 1995 o Terminal é explorado pela Sociedade Terminais de Açúcar de Moçambique (STAM), por via de um contrato "Leasing" rubricado entre o CFM e as Associações açucareiras do Zimbabwe e da Swazilândia.

Na Terminal dos Citrinos, opera Maputo Produce Terminal em forma de "leasing" entre Maputo Produce Terminal (MPT) e Outspan Internacional. Tem 380 metros de cais e possui 6 guindastes de 5 toneladas e 31 empilhadoras. As instalações frigoríficas têm capacidade para manusear 10 milhões de cartões por ano. Esta terminal foi concebida para conservação e embarque de fruta, possui dois armazéns que se destinam à recepção, selecção e acondicionamento frigorífico da fruta.

Esta terminal vem sendo explorada pela Maputo Produce Terminal, ao abrigo de um contrato "leasing" celebrado entre o CFM e Outspan International, empresa de capitais sul-africanos.

A Terminal de Carvão de Matola possui uma área de armazenagem a céu aberto de 170 mil metros quadrados. Esta Terminal com 200 metros de cais possui um complexo sistema de manuseamento de carvão por meio de tapete rolante. O seu operador é TCM que funciona no sistema "leasing".

A Terminal de Alumínio da Matola tem como operador a MOZAL, que também funciona no sistema "leasing". É um empreendimento que para a sua instalação foram utilizados na construção desta moderna infra-estrutura portuária cerca de 50 milhões de dólares americanos, sendo que , deste valor 13 milhões de dólares representam o custo de construção do cais em si. Tem como dimensão 210 metros de comprimento, 25 de largura e uma profundidade mínima de 11 metros. A carga a manusear é descarregada através do sistema de sucção e transferida através de correia transportadora para os silos. Esta Terminal tem capacidade para manusear anualmente cerca de 600 mil toneladas de matéria prima destinada para a produção de alumínio, essencialmente alumina e carvão petrolífero, e 250 mil de metal acabado (lingotes de alumínio) para exportação.

Por seu turno, a Terminal Ferroviária das Mahotas, tem como operador a Sociedade de Terminais de Moçambique, funcionando como uma "joint venture" entre a empresa Caminhos de Ferro de Moçambique (50%) e o Grupo TERTIR (50%).

Ainda, a CFM possui a Terminal graneleiro da Matola, cujo operador é a Silos e Terminal Graneleiro da Matola Bot-Xigaio. Está equipado com três silos com capacidade para armazenar 10 mil toneladas de cada um. Este Terminal é relativamente novo, tem capacidade de manusear 400 mil toneladas por ano. Para além de manuseamento de cereais, este Terminal inaugurado em 1996, está preparado para manusear óleo vegetal e vinho a granel, é servido de equipamento automatizado, dotado da mais alta tecnologia.

Na componente da racionalização da força de trabalho, a empresa já iniciou com o programa para o atendimento dos 18 mil trabalhadores em todo o território nacional. Segundo a nova política da empresa, a CFM em pleno emprego precisariam de um quadro de pessoal que comportasse 6 a 7 mil trabalhadores em todo o sistema ferro-portuário.

Dos actuais trabalhadores 18 mil trabalhadores os que forem abrangidos pelo processo de racionalização da força vão beneficiar-se de um programa de reinserção sócio-profissional através da Unidade Técnica para a força de trabalho. Estes trabalhadores considerados excedentários irão receber que lhes permitirão segurança e possibilidade de enfrentar o futuro com uma postura digna e positiva. O plano de desvinculação prevê que nos próximos dois anos (2002 e 2003) a empresa Caminhos de Ferro de Moçambique finalize o processo de racionalização da força de trabalho. Para tal o processo de reestruturação da força do trabalho conta com 133 milhões de dólares americanos dos quais 20 milhões de dólares é contributo do governo moçambicano, a empresa Caminhos de Ferro de Moçambique com 13 milhões de dólares e o Banco Mundial com 100 milhões de dólares - sendo que mais de 80 milhões destinar-se-ão aos programas de compensação e reinserção sócio-profissional dos trabalhadores.

Na esteira da reinserção dos trabalhadores, a empresa Caminhos de Ferro de Moçambique (CFM) dispõe de um conjunto de pequenas actividades sob a gestão das Direcções executivas, que deverão ser autonomizadas, no quadro de racionalização da força de trabalho, criando-se unidades empresariais de pequena e média dimensão, onde os trabalhadores considerados excedentários poderão participar como sócios-trabalhadores, após reconversão e ou/ formação.

Refere-se a pequenas empresas de manutenção de habitações/edifícios, empresas oficinais metalomecânica entre outras.

As Direcções Executivas têm o papel de apoiar e acompanhar o arranque e a evolução destas empresas até elas atingirem a sua estabilidade produtiva e financeira.

6.3. Empresa Electricidade de Moçambique (EDM)

Tem como missão a exploração dos serviços de produção, transporte, distribuição de energia eléctrica de boa qualidade, em defesa do interesse público e benefício consumidor.

No âmbito da política de reestruturação do sector empresarial do Estado, o Governo de Moçambique decidiu pela transformação das empresas estatais de carácter estratégico em empresas públicas. É neste âmbito que a Empresa Electricidade de Moçambique - Empresa Estatal é transformada em Empresa Pública através do decreto nº28/95 de 17 de Julho, com a responsabilidade do estabelecimento e exploração do serviço público de produção, transporte, distribuição e comercialização de energia eléctrica.

A Electricidade de Moçambique (EDM) é uma empresa dotada de personalidade jurídica, com autonomia financeira, administrativa e patrimonial. A sua gestão é conduzida de acordo com a política económica do Estado, segundo os princípios da rentabilidade económica e financeira, tal como preconizado nas disposições estatutárias.

A EDM tem participado de forma activa no desenvolvimento económico e social do país através da expansão dos sistemas eléctricos, do melhoramento do fornecimento de energia eléctrica e da realização de várias outras actividades com o objectivo de alcançar as metas previstas nos seus planos trienais que regularmente constam no contrato programa assinado com o governo.

O Contrato-Programa é celebrado por um período mínimo de três anos, entre o governo representado pelos Ministros do Plano e Finanças, dos Recursos Minerais e Energia e a empresa Electricidade de Moçambique representada pelo Presidente do Conselho de Administração da empresa.

O Contrato-Programa define:

- a) As orientações estratégicas da empresa;
- b) Os objectivos globais da evolução das taxas dos serviços públicos prestados pela empresa;
- c) As grandes orientações sociais, económicos e financeiras da empresa, em especial a massa salarial, os investimentos e as necessidades de financiamento;
- d) Os princípios de aplicação de resultados;
- e) Os critérios de pareição dos resultados esperados e a natureza dos indicadores correspondentes

O Contrato-Programa é elaborado, nomeadamente, através de um conjunto de parâmetros económicos previsionais exteriores à actividade da empresa; as diferenças

entre a evolução real destes parâmetros e a evolução previsional constante do Contrato-Programa darão lugar a ajustamentos anuais de acordo com as modalidades que vieram expressas no Contrato-Programa.

Um balanço de execução do Contrato-Programa é apresentado anualmente pelo Presidente do Conselho de Administração da empresa ao Ministério do Plano e Finanças e ao Ministro dos Recursos Minerais e Energia; o balanço avaliará o nível de realização dos objectivos fixados e as principais medidas estruturais e orçamentais previstos para a correcção dos desvios constatados em relação aos objectivos iniciais.

No âmbito da produção e aquisição de energia, em 1996, a energia disponível foi de 1023.2 GWh, o que corresponde a um crescimento de 6% comparativamente ao ano anterior.

Em termos globais a energia importada continuou a ter o maior peso, representando mais de metade da energia total. Com a reentrada em funcionamento de Corumana, registou-se um decréscimo da energia importada em cerca de 0,4%.

Evolução-da-Energia Total, 1994-96

	1994		1995		1996	
		(GWh)		(GWh)		(GWh)
Produção	200.3	21.1%	212.1	22.0%	238.8	23.0%
Adquirida	141.0	15.5%	151.8	15.7%	185.2	18.0%
Importad.	566.9	62.4%	601.4	62.3%	598.9	59.0%
Total	908.2	100.0%	985.3	100.0%	1023.2	100.0%

Quadro 1

O quadro 1 demonstra a produção e aquisição de energia nos anos 1994 a 1996, que conforme a ilustração cresceu em 6%.

No que respeita a transporte e distribuição de energia a Electricidade de Moçambique, em 1996, através dos seus departamentos de Transporte e Distribuição deu seguimento ao desenvolvimento de uma série de actividades com vista a assegurar uma melhor fiabilidade no fornecimento de energia eléctrica e a expansão dos sistemas eléctricos a nível nacional e regional, destacando-se:

- a) a realização de actividades de manutenção em todas as Direcções regionais;
- b) estudos e cálculos das redes;
- c) prosseguimento da implementação do projecto de interligação Cahora-Bassa-Zimbabwe;
- d) Estudo e projecto de sistemas de Telecomunicações e controlo remoto.

Na esteira de despesas de investimento, o plano de afectação dos recursos financeiros ao longo do ano 1996, tiveram como princípios alicerces as previsões da procura, o programa quinquenal do Governo para o sector de energia e a necessidade de melhorar os serviços prestados aos clientes. Em 1996, as despesas de investimento absorveram 436 milhões de contos, incluindo os encargos financeiros intercalares respeitantes às imobilizações.

Os investimentos refletem as necessidades de desenvolvimento da empresa, impostas não só pelo acentuado crescimento da procura, mas também pela qualidade de serviço que se tem traduzido no carácter prioritário atribuído aos projectos de reabilitação de infraestruturas danificadas durante a guerra, nas áreas de transporte e distribuição.

Assim na cidade de Maputo, na esteira de melhoramento da qualidade do fornecimento de energia e assistência aos clientes, foi introduzido o projecto EDM - Nova Imagem, um projecto que abrange 25000 clientes.

O projecto EDM NOVA IMAGEM tinha como alvo a cidade de Maputo que englobava acções de inspecção ao sistema de contagem em instalações domésticas e comerciais, controle e actividade de leituras, acções de cortes às instalações devedoras e melhoria da informação estatística para análise dos indicadores de gestão comercial. O projecto cobriu na altura 25000 consumidores e a previsão era de 55000 até 1998.

Ainda, o projecto abrange a conclusão da extensão da rede em baixa tensão no âmbito do projecto Prolec em Maputo.

No âmbito do programa de redução de perdas a empresa iniciou em 1996 dois projectos nomeadamente o projecto CREDELEC e o projecto EDM NOVA IMAGEM que demonstraram ser a solução adequada para que se alcancem os objectivos preconizados, com os meios disponíveis. A CREDELEC, a fase piloto abrangiu a instalação de contadores pré-pagamento em 500 casas na Matola. Da experiência obtida sobre o mérito técnico, comercial e financeiro daquele projecto, concluiu-se que a expansão do mesmo resultaria seguramente em significativos benefícios quer para a empresa quer para o cliente.

O aumento da eficiência de cobranças que contribuiu para a redução das perdas totais de distribuição de energia em 7%.

A melhoria da eficiência de leituras.

Apesar dos progressos alcançados, subsistem ainda dificuldades a nível de controle de perdas e cobranças. A solução deste problema seria a substituição do então sistema de facturação por um sistema de gestão de clientes que permitisse um tratamento da informação em tempo real e adequado às exigências de um serviço de melhor qualidade.

No tocante aos recursos humanos, a Empresa Electricidade de Moçambique possui na Cidade de Maputo um total de 422 funcionários permanentes que se encontram assim distribuídos:

- a) Área comercial do Maputo (Av E. Mondlane).....228
- b) Área técnica (Av. Das FPLM).....194

Total

422

A Empresa Electricidade de Moçambique nos finais de 1996 possuía 1974 trabalhadores activos nível nacional. Ainda nesta área a formação profissional foi uma prioridade da empresa. Só em 1996 foram despendidos 3.3 milhões de contos em acções de formação interna, que contaram com um suporte técnico e financeiro da NORAD e da ASDI. As acções da formação cobriram vários domínios de actividade, com especial relevo para as áreas de gestão, técnica, comercial e administração.

Outra componente importante que a Empresa Electricidade de Moçambique tem respeitado e que contribui para a motivação dos seus funcionários é avaliação de desempenho que é realizado anualmente. A avaliação de desempenho é condição fundamental para a progressão dos trabalhadores na carreira em que estão inseridos.

No ano de 1996, foram feitas negociações com o órgão Sindical da empresa que tiveram os seguintes resultados;

- a) Dois incrementos salariais ocorridos em Janeiro e Julho;
- b) Reajustamento da estrutura de remunerações da empresa com vista, por um lado, para fazer face aos níveis de inflação ocorridos no mesmo período;
- c) Manutenção dos serviços de reformas e pensões num total de 719 reformados e 322 pensionistas.

A reestruturação da empresa com vista a adequar a estrutura da empresa à nova realidade e estatuto da EDM como empresa pública, a Empresa Electricidade de Moçambique impôs uma nova dinâmica de funcionamento e organização que permita realizar os objectivos estratégicos definidos. Assim, Conselho de Administração teve que iniciar em 1996 o processo de reformas a nível da organização e estrutura da empresa.

Para além daqueles objectivos pretendia-se com a nova estrutura criar capacidade de gestão e decisão a nível das regiões e áreas operacionais através da descentralização de funções e afectação de quadros qualificados para sectores chaves.

A EDM E.P. registou uma recuperação substancial em termos de desempenho comercial no período de 1994 a 1997, com índices inéditos ao longo da sua existência. As vendas da energia eléctrica conheceram um aumento de 18.8% em relação ao ano de 1996, atingindo 778.9 GWh; no mesmo período as cobranças cresceram em 24%.

O Resultado conseguido neste período espelha, de um modo geral o empenho da empresa com vista à prossecução dos objectivos definidos no Contrato-Programa e cumprimento do plano quinquenal do Governo, conjugados com a implementação do plano estratégico da empresa. No plano interno, o esforço centrou-se fundamentalmente em quatro vertentes:

- a) A continuação da reabilitação das infraestruturas destruídas durante a guerra;
- b) O aumento da eficiência e da qualidade de serviço;
- c) A redução do volume de perdas técnicas e não técnicas;
- d) A extensão de redes eléctrica para as zonas rurais.

No mesmo período destacou-se a diminuição considerável nas perdas de distribuição com maior incidência na região sul, tendo como explicação a implementação bem sucedida do projecto de redução de perdas. Como resultado, obteve-se um decréscimo de 10.1% em relação ao ano anterior.

O quadro nº2, apresenta o balanço energético de 1997 que aponta a considerável diminuição das perdas de energia

Descrição	Energia em Kwh
Produção própria	219,2
Adquirida	206,9
Importada	685,2
Energia Total	1111,9
Perdas técnicas e não técnicas	298,2
Energia facturada	778,9

No contexto da importação de energia da Eskom, aponta simultânea do sistema integrado da região Sul teve um peso significativo, tendo em conta que a potência contratada atingiu 85MW, com um factor de carga de 68%. Por essa razão, o peso da ponta na facturação da Eskom à TDM em 1997 foi de 54%. Constatou-se que a região Sul apresentou o maior volume de facturação com 67%, contra 64% da energia total, seguida da região Centro, com 23% facturada contra 24% de energia total, e por último a Região Norte, com 10% da facturada contra 12% de energia total.

Da estrutura do consumo ressalta o grande peso da categoria Média/ Alta Tensão (43%), seguindo-se a doméstica.

A EDM E.P. tem nos últimos anos, vindo a desenvolver consideráveis esforços a nível da reabilitação e expansão de sistemas de transporte e distribuição, com o objectivo de melhorar a qualidade do produto distribuído aos clientes.

No ano em análise pode-se destacar que na cidade do Maputo a construção e montagem de cerca de 40 km de linha a 66KV, montagem de uma nova subestação a 66kV e ampliação de duas subestações na cidade de Maputo.

Ainda na Cidade de Maputo realizou-se o fornecimento de materiais e a execução da montagem da nova subestação na Central Térmica de Maputo, e iniciou-se a construção de fundações para as linhas de 66KV, que estavam programadas para terminarem no ano de 1998.

Na área dos recursos humanos na Empresa Electricidade de Moçambique (EDM) E.P, a política definida para esta área preconizava os seguintes objectivos:

- Estimular a produtividade e incentivar a elevação da qualificação e brio profissional;
- A dequar o número dos trabalhadores às reais necessidades da empresa; e
- Assegurar os serviços de reformas e pensões.

No prosseguimento destes objectivos, foram realizados, sob coordenação do Departamento de Formação e Desenvolvimento, seminários e cursos dirigidos aos técnicos de diferentes áreas da empresa, tendo se alcançados resultados positivos, conforme ilustra o quadro abaixo;

Local	curso/área	nº de part.	Aprov	SA	AP
Centro de F.Maputo	Electricidade	132	126	6	95%
	Gestão	31	31	-	100%
	E diversos	223	214	9	96%
Portugal	Comercial	17	17	-	100%

A - Com aproveitamento
SA - Sem aproveitamento
AP - Aproveitamento

Até ao ano 2000 a Empresa EDM E.P., continuou a empreender esforços no sentido de levar avante o programa das reformas em vigor na empresa. Assim, a política comercial da empresa continuou a ser orientada para a melhoria da qualidade e desenvolvimento de um conjunto de serviços orientados para o cliente, incluindo informações sobre formas de reduzir a factura e simultaneamente aumentar a eficiência na utilização da energia, promovendo assim a imagem da empresa.

Na análise efectuada nos principais indicadores de gestão comercial registados, constatam-se resultados pouco satisfatórios, mormente na região sul, que pela sua dimensão, repercutem-se negativamente nos indicadores globais.

Concorreram para tanto as cheias que se abateram para esta zona do país, no primeiro trimestre, bem como a centralização, em Maputo, da facturação das áreas operacionais abrangidas pelo sistema de gestão de clientes (Galatee) que se encontra na sua fase inicial de implementação. Esta centralização teve por objectivo garantir a facturação daquelas áreas operacionais, uma vez que o anterior sistema de facturação e cobrança não era compatível ao ano 2000 (bug 2000). Este factor criou nos primeiros meses de facturação dessas áreas, alguma instabilidade que se reflectiu em elevados índices de perdas não técnicas.

No mesmo período, prosseguiram as acções de consolidação e expansão do Projecto EDM - Nova Imagem, Projecto CREDELEC e Projecto de Expansão do Sistema de Informática na facturação e cobrança para áreas de pequena dimensão, onde o processamento era feito em "Access", bem como a implementação do Projecto de Modernização da Gestão Comercial.

É importante anotar que o Projecto de Modernização da Gestão Comercial, cuja a implementação teve início no ano 2000 nas áreas operacionais de Maputo, Beira, Nampula e Nacala, constitui um importante passo no sentido de melhor o tratamento dos dados dos clientes da Empresa no geral.

Paralelamente, em conformidade com o plano anual de actividades da empresa para o ano 2000, destacam-se as seguintes actividades desenvolvidas:

- a) O projecto EDM-Nova Imagem, que visava fundamentalmente a redução de perdas administrativas e não técnicas que ocorrem na comercialização;
- b) O Projecto CREDELEC, que consistia na implementação do sistema de venda de energia eléctrica a pré-pagamento, uma tecnologia de medição e operação do

processo de comercialização distinta do processo convencional. O Projecto assenta no pressuposto de melhorar os indicadores de perdas e simplificar o processo de comercialização. Com este processo pretendia-se que a relação com o cliente se tornasse mais eficaz e transparente sem descurar o elevado índice de recuperação de dívidas que se tem em vista.

7. Apresentação dos resultados

Neste capítulo apresentamos os resultados das entrevistas realizadas com os funcionários e membros da Direcção das empresas Telecomunicações de Moçambique, Caminhos de Ferro de Moçambique e Electricidade de Moçambique.

Os Quadros séniores das empresas acima indicadas questionados sobre o significado da transformação das empresas estatais em públicas, de forma geral, isso significou a redução da intervenção do Estado na tomada de decisões estratégicas das empresas. Esta redução de intervenção do Estado abriu grandes espaços para a discricionariedade dos gestores destas empresas, dado que as decisões passaram a ser tomadas a níveis de empresas e não a nível de Ministérios.

Significou flexibilização de mecanismos de funcionamento que permitem a um desenvolvimento de infraestruturas, criação de instrumentos que virassem as empresas para o mercado, que começassem a olhar para a rentabilidade dos seus negócios.

De uma maneira geral as equipas de direcção das três empresas dizem-se satisfeitas com o desempenho actual das suas empresas, porque estão a conseguir atingir aquilo que foram os objectivos estratégicos traçados que são de uma forma geral o melhoramento da prestação de serviços pelas empresas que dirigem.

O esforço de melhoramento de prestação de serviços para o cliente vem desde altura das empresas estatais e, é um processo gradual em que as mudanças não são radicais, porque a transformação das mentalidades das pessoas não se realiza de um dia para o outro e por outro lado a situação conjuntural que as empresas são obrigadas a acompanhar a sua evolução obrigam a essas medidas não radicais. As empresas sofreram os efeitos da guerra durante os dezasseis anos e mais recentemente os efeitos das cheias dos anos 2000 e 2001, isso significou a necessidade de reposição de infraestruturas destruídas.

Entretanto, ^{na sua parte} os clientes não avaliam os trabalhos destas empresas positivamente da mesma maneira como eles avaliam porque os clientes tem um sentimento egoísta, pois só olham para aquilo que são os seus interesses individuais e muitas vezes não

olham na capacidade que é exigida para a resolução dos problemas que eles próprios colocam que é qualidade dos serviços prestados.

Na Empresa Telecomunicações de Moçambique esforços estão sendo feitos para levar avante o preconizado para a reforma daquele sector de prestação de serviços, o que significa novos desafios que se circunscreve em:

- a) Menos Estado na empresa;
- b) Mais autonomia;
- c) Desenvolvimento de infraestruturas de rede;
- d) Introdução do modelo empresarial;
- e) Olhar para a rentabilização dos serviços;
- f) Ser exigente para com os Recursos Humanos;
- g) Ser uma empresa agressiva em termos de negócios.

A empresa Telemunicações de Moçambique está evoluindo mas ainda tem muito mais por fazer. Enquanto empresa Pública cumpriu com o que devia fazer faltando outra parte que como empresa pública não consegue devido a falta de recursos financeiros que vai concorrer para sua privatização. Isso significa que evolução dos acontecimentos no mercado impele a empresa para à privatização dada a penetração de altas tecnologias.

A empresa TDM tem conseguido dar respostas às solicitações dos seus clientes, mas realça-se o facto de nos últimos dois anos haverem reclamações no que toca à facturação que causa preocupação dos clientes e na própria empresa.

Da mesma forma pode se constatar que a partir do ano 2000 a rede de telefonia fixa encontra-se saturada. A prioridade da empresa neste momento é atacar a instalação do sistema fibra óptica que ligue Maputo Beira-Nacala e depois disso, os esforços DA empresa Telecomunicações de Moçambique serão virados para a resolver o problema da rede de telefonia fixa na cidade do Maputo.

A média de instalação de novos telefones nos últimos dois anos situa-se 1200 por mês tendendo a abaixar para 800 mês por causa do motivo acima referenciado.

Face ao desenvolvimento dos acontecimentos no mundo das telecomunicações, a empresa Telecomunicações de Moçambique tem que arcar em três desafios que são importantes para responder às demandas que lhe são impostas:

- a) Organizacionais – O que significa organizar melhor a prestação de serviços de modo a preservar os clientes, tomando em consideração o desafio que a empresa é imposta pela telefonia móvel, com o agravante de ter sido autorizada uma nova empresa operadora nessa área.
- b) Gestão - A gestão tem um papel importante para o sucesso dum empresa; quer na gestão dos Recursos Humanos quer sob ponto de vista administrativa ela é segredo do sucesso dum organização. No âmbito dos recursos humanos a empresa tem que identificar os melhores técnicos e incentivá-los de modo a prosseguirem com os planos estratégicos da empresa com sucesso.
- c) Tecnológicos – O mundo da tecnologia está cada vez mais a atingir todas as latitudes do Mundo em que Moçambique não escapa o que significa que a TDM deve acompanhar o desenvolvimento tecnológico na área das telecomunicações.

A transformação das empresas estatais em públicas afectou os Recursos Humanos como qualquer processo de mudança que sempre produz vítimas, é da mesma maneira que o processo de reforma na TDM, CFM e EDM teve e tem ainda pessoas afectadas.

No que refere-se aos níveis salariais nas três empresas, não foi possível conseguir informações sobre a matéria por tratar-se de informações de carácter muito singilosa mas sabe-se que situam-se acima dos mínimos praticados a nível nacional.

Os trabalhadores simples entrevistados manifestaram-se satisfeitos com o desempenho da empresa, lamentando que exista uma diferença abismal entre o que eles recebem e o que recebem os trabalhadores séniores.

A transformação da empresa TDM E.E. em pública trouxe melhorias tanto para eles como para os trabalhadores assim como para a própria empresa. Melhoraram as condições de vida, tem mais regalias comparativamente ao tempo anterior.

A empresa Caminhos de Ferro de Moçambique funciona na base de um contrato-programa com o governo em que a empresa tem que assumir um compromisso com o Estado em termos daquilo que devem ser as suas actividades durante um período de três anos.

A transformação da empresa Caminhos de Ferro de Moçambique E.E em empresa pública trouxe maior independência na gestão de recursos administrativos e financeiros, com menos intervenção do Estado.

Em 1998, a empresa Caminhos de Ferro de Moçambique iniciou a as Reformas institucionais que tiveram como foco:

- a) Reestruturação empresarial; o que significou que a empresa concebeu uma nova forma de actuação para a gestão e administração de recursos. Passou a utilizar racionalmente o espaços e as infra-estruturas existentes dentro do sistema ferro-portuário, concedendo para a exploração empresas que tivessem capacidades de utilização de forma útil e contribuir para colecta de divisas para o país.
- b) Racionalização da força de trabalho; significou a optimização da força no sentido colocar poucas pessoas mas capazes de levar avante os programas preconizados para alcançar os objectivos das empresas. Significou a redução dos Recursos Humanos que não estavam em condições de acompanhar o evoluir dos acontecimentos tecnológicos. O factor importante na racionalização da força está intimamente ligado à qualificação profissional que é condição "sine quon" para acompanhamento das novas tecnologias que invadem os sistemas produtivos.
- c) Concessão de Portos e Caminhos de Ferro à exploração de empresas privadas; visou a optimização do espaço e de infra-estruturas de modo a rentabilizá-los e criar muitos muitos ganhos para a empresa em particular e para o país em geral.
- d) Diversificação das actividades tinha em vista a participação da empresa em outras actividades que como sejam participar em "joint-venture" com outras empresas de outros ramos actividades.

Estas reformas levaram a empresa a assumir grandes compromissos sociais em virtude de os Investimentos realizados associados às novas tecnologias conduziram para o redimensionamento da força do trabalho.

Dos mais ou menos 6300 trabalhadores da região sul a perspectiva é de reduzir até 1000 a 1500 trabalhadores. Os trabalhadores que ficarão fora dos quadros da CFM serão reformados, podendo receber suas reformas de duas formas:

- a) serem pagas de uma vez.
- b) ou utilizando o sistema de receber mensalmente através do Ministério das Finanças.

A maioria dos trabalhadores opta por receber todo o dinheiro, calculado a partir da data da entrada na empresa até aos 72 anos de vida do trabalhador.

A empresa tem em vista a criação de pequenas empresas de construção e de serralharia para acomodar trabalhadores reduzidos em conexão com o processo das reformas no sector.

Em geral os trabalhadores disseram gostar do processo actual das reformas, porque trouxe melhorias na vida dos trabalhadores do sector ferro-portuário, e que os salários são melhores do que os praticados na era de empresas estatais. A tabala salarial é melhor se comparada com aquela que é praticada por outros sectores da actividade. Entretanto a concessão de algumas infraestruturas a outras empresas dificulta o funcionamento se se comparar com a forma do funcionamento anterior, uma vez que os mais materiais para o funcionamento devem serem comprados e não requisitados como era no tempo de empresa estatal.

O processo de reformas é encarado de formas diferentes – uns estão satisfeitos e outros não. Para aqueles que consideram processo de reformas de negativo, as reformas significam a possibilidade de os gestores se enriquecer facilmente e criar-se um foço muito grande nos níveis de salários.

O pagamento da reforma de uma só vez não é benéfica, uma vez que as pessoas não vão saber gerir o dinheiro e em pouco tempo vão cair na desgraça porque nunca receberam muito dinheiro duma só vez e vão utilizá-lo de qualquer maneira.

Outros funcionários dos Caminhos de Ferro de Moçambique entrevistados disseram ter boas recordações dos Caminhos de Ferro enquanto empresa Estatal, porque para eles os trabalhadores evoluíam uma vez que de dois em dois anos havia uma progressão na carreira e também havia investimento em termos de formação profissional.

Quando a empresa transforma-se em pública havia expectativa de que a empresa ia melhorar a vida dos trabalhadores seriam melhoradas mas foi uma frustração para muitos pois, muitos deles foram despedidos.

Os trabalhadores dos Caminhos de Ferro vivem desmotivados dada a incerteza que vivem dia após dia porque não sabem o futuro que lhes espera face aos meciços despedimentos apesar de estarem garantidos os direitos da reforma.

Na Empresa Electricidade de Moçambique, as mudanças são vistas como uma plataforma para o melhoramento da prestação de serviços ao cliente. As exigências do mercado obrigaram a novas formas de actuação de modo a dar respostas às exigências cada vez maiores da sociedade moçambicana e a reconstrução daquilo que foi destruído durante a guerra e mais recentemente pelas cheias dos anos 2000 e 2001.

Os esforços que estão sendo realizados neste sector são perturbados pelos constantes roubos de cantoneiras e de cabos eléctricos. Isto significa a necessidade de desvio de esforços para a reposição o que prejudica aos que precisam dos nossos serviços.

Apesar desta situação os objectivos preconizados estão sendo conseguidos. Está a tornar-se melhor o sistema de iluminação pública nas ruas da cidade de Maputo e nas residências. O projecto é bastante caro tem em vista satisfazer 11.000 consumidores.

Também está em vista o conclusão do projecto CREDELEC iniciado no ano de 1997 na Cidade da Matola F que na Cidade de Maputo vai contemplar os Bairros de Polana Caniço, Ferroviário das Mahotas , 3 de Fevereiro , Romão e Hulene.

Para diminuição de afluxos de pessoas no processo de pagamentos de energia nos postos da Electricidade de Moçambique, está em vista a abertura de novas duas dependências nos Bairros de Hulene e nas Mahotas e a reabilitação na sede comercial das FPLM.

Este processo está tendo um acompanhamento por indivíduos especializados para levar avante o processo de reformas em vigor no sector, ao mesmo tempo que se pretende envolver as pessoas beneficiárias no sentido de ajudar a empresa na prossecução dos objectivos que é a satisfação das necessidades das populações.

Como qualquer processo de reforma tem as suas vítimas, na Empresa Electricidade de Moçambique também houve redução do pessoal ou foram reorientadas para outras empresas de prestação de serviços formadas a partir da Electricidade de Moçambique, como são o caso de Sinergia, Sinerlimpa e Sinersegurança.

Há a lamentar a falta de responsabilidade por parte dos clientes que esquecem que a energia é um bem público e que têm obrigações de preservá-la para o benefícios de todos

A empresa Electricidade de Moçambique coloca como desafios da empresa, a redução de perda de energia, a redução de leituras estimadas, a expansão do projecto CREDELEC, a instalação da linha verde, a instalação da linha de consulta através da Internet, a redução do tempo de espera do período de ligação.

Segundo ele, a afluência de pedidos estão concentrados nas zonas suburbanas dado que é nessas zonas onde se verifica a expansão da cidade do Maputo

Para o outro gestor sénior da Electricidade de Moçambique o principal propósito da transformação da empresa Electricidade de Moçambique E.E. em Pública era para garantir a autonomia, porque enquanto empresa estatal a política do governo era globalizante.

A autonomia administrativa, financeira é um caminho que permite a criação de parcerias com outras empresas.

Com este processo de reformas a empresa deixou de receber subsídios do Estado. Havendo apenas contra partidas que o Estado deve fazer em conexão com o contrato programa de modo a permitir que as empresas consigam cumprir com os seus projectos.

O processo de reformas cria condições para a diminuição da interferência do Estado na vida do funcionamento e económica da empresa..

No geral, os objectivos da empresa estão sendo conseguidos mas há aquilo que como empresa pública continua na mão do Estado. Porque os objectivos sociais da empresa são enormes há aquilo que entra em conflito com os interesses do Estado com os da empresa.

Em termos de desenvolvimento, a EDM conseguiu expandir-se nestes últimos anos em parceria com os Megaprojectos como a MOTRACO que assegura o fornecimento da energia à Mozal e ao à instalação de energia para o projecto de Chibuto.

Em geral os trabalhadores da empresa Electricidade de Moçambique estão satisfeitos com o decurso das reformas. Os trabalhadores estão satisfeitos com o desempenho da empresa, pois a empresa respeita suas obrigações como sejam as funções sociais que ela deve se envolver, particularmente nas áreas de desporto, cultura e outras actividades que beneficiam os seus trabalhadores e a sociedade em geral.

Consideram que a transformação da empresa Electricidade de Moçambique E.E em empresa pública trouxe muitas melhorias para a vida dos trabalhadores e dos consumidores em particular.

Na empresa Estatal quando se introduziu o subsídio de transporte implicou que se retirasse o transporte que os trabalhadores utilizavam, isso criou um certo embaraço aos trabalhadores nos dias em que o transporte colectivo dos trabalhadores tivesse que ir à revisão. Com a transformação da empresa em pública foi reintroduzido o transporte público dos trabalhadores além de terem reforçado o subsídio de transporte. Essa medida foi considerada boa pelos trabalhadores porque criou certa motivação que de certa forma contribuiu para o melhoramento da prestação de serviços e do atendimento público. Entretanto há lamentar o facto de não se ter atingido os níveis desejados devido a crescente procura dos serviços prestados por estes serviços.

Estabelecendo uma comparação entre a Electricidade enquanto estatal e quando se tornou pública, empresa enquanto estatal a Electricidade de Moçambique tinha como orientação da sua actividade para o cliente, a produção, transporte e distribuição, enquanto que como empresa pública está orientada para a produção, transporte, distribuição e comercialização da energia eléctrica.
distribuição e comercialização.

A comercialização faz com que a empresa se preocupe pela imagem da empresa daí que existe o projecto da modernização comercial, a necessidade de expansão da rede e a melhoria nas leituras.

Na esteira da melhoramento de prestação de serviços pela Electricidade de Moçambique o número de clientes da empresa estatal para a pública passou de 90.000

consumidores na cidade de Maputo para 200.000, o que significa um crescimento acima de 100% na satisfação das solicitações dos clientes.

No geral os trabalhadores da empresa Electricidade de Moçambique estão satisfeitos com os salários que recebem apesar de constantes desvalorizações da moeda nacional com relação dólar americano. Outra questão colocada é a grande diferença entre os salários dos trabalhadores de escalões inferiores e dos trabalhadores séniores. Há um sentimento de má distribuição dos rendimentos da empresa aos diferentes níveis hierárquicos.

Para outros funcionários, a transformação tem boas coisas e outras más. As boas coisas consideram a postura comercial que a empresa passou a respeitar, maior agressividade no mercado e maior respeito pelos clientes. Também foi coisa boa a reorganização na instituição, a definição da nova política de enquadramento profissional e a racionalização da mão de obra. Porque a empresa Electricidade de Moçambique é grande e congrega todas as províncias seria importante que funcionassem em forma de "Holding", de modo a existir uma independência de cada actividade (produção, transporte, distribuição e comercialização).

No tocante à racionalização, houve reorientação da força e outra parte deixou de fazer parte da organização. A racionalização da força vem preconizada no Contrato-Programa com o Governo e a instituição em que se defende que a força de trabalho que não esteja em condições de responder as regras do mercado pode ser dispensada.

O relacionamento entre os diferentes níveis de trabalhadores da empresa Electricidade de Moçambique é salutar, o que contribui para o aumento da produção, produtividade e em última análise o melhor atendimento ao público.

7.1. Verificação de hipóteses

O trabalho teve como orientação a verificação de três hipóteses:

(1) a primeira que anunciava que a transformação das empresas telecomunicações de Moçambique (TDM), Caminhos de Ferro de Moçambique (CFM) e Electricidade de Moçambique passou a ter maior liberdade, flexibilidade na contratação de mão de obra.

(2) A segunda hipótese anunciava que a transformação das empresas Telecomunicações de Moçambique, Caminhos de Ferro de Moçambique e Electricidade de Moçambique em empresas públicas melhorou a prestação de serviços ao consumidor porque passou a ter quadros melhor qualificados;

(3) e a terceira anunciava que a transformação das empresas Telecomunicações de Moçambique, Caminhos de Ferro de Moçambique e Electricidade de Moçambique em empresas públicas impôs a redução do número de trabalhadores e contribuiu para aumento da produção e de produtividade.

As três hipóteses adiantadas foram confirmadas.

- (1) A primeira hipótese foi confirmada nas entrevistas realizadas em que os entrevistados acham que as empresas passaram a ter maior autonomia administrativa e financeira no funcionamento das empresas de que são servidores, comparativamente ao período de empresas estatais, pois os recrutamentos de novos efectivos para as empresas passavam de um processo centralizado pelo Ministério do Trabalho e com EP a empresa faz directamente utilizando o sistema de concursos públicos. Entretanto tudo deve ser feito respeitando os princípios que estão estabelecidos no Contrato-Programa assinado pelo Governo (Ministério do Plano e Finanças) e pela empresa.
- (2) A segunda hipótese foi confirmada também, quando são confrontados os resultados dos relatórios de contas apresentados anualmente por cada empresa em que se constata a subida de índices de prestação de serviços, produto de afectação de quadros qualificados que porque acompanham a evolução das tecnologias contribuem para o crescimento dos índices de produção e produtividade nas três empresas.
- (3) A última hipótese também é confirmada, mas em dimensões maiores na empresa Caminhos de Ferro de Moçambique do que nas outras duas empresas (TDM e EDM).

Porque a empresa Caminhos de Ferro de Moçambique dum total de 18.00 trabalhadores a nível nacional desenha a redução de efectivos para baixo da metade e na Zona Sul de Moçambique particularmente na Província de Maputo de um total de 6.000 trabalhadores desenha reduzir acima de 4.000 trabalhadores. Enquanto que as duas empresas Telecomunicações de Moçambique e Electricidade de Moçambique fazem o processo de uma forma gradual produzindo pouco impacto nas pessoas.

8. Conclusão

Pode-se concluir que nas três empresas que foram alvo deste trabalho do fim do curso, o impacto da transformação das empresas estatais em empresas públicas está dando resultados positivos, se se tomar em conta os resultados que se apresentam.

A conclusão é de que havia pouca intervenção do Estado, tanto em termos de gestão administrativa e financeira assim como foi dominante a ideia de que houve uma drástica redução de financiamento pelo Estado para as três empresas. Da mesma forma os relatórios indicam maiores índices de produção e produtividade. por ser

A empresa Telecomunicações de Moçambique depara-se com problemas da saturação das linhas da telefonia fixa nestes últimos dois anos mas em outros serviços do seu âmbito mostrou uma produção que responde aos objectivos da reforma em vigor.

Os níveis de salários praticados naquelas três empresas, se se comparar com os níveis de muitas outras empresas do país, situam-se acima da média dos salários praticados em muitas outras empresas privadas, apesar de não terem revelado os números mínimos e máximos que praticam.

No que respeita ao aumento de emprego, constata-se que o processo de reformas nas empresas Telecomunicações de Moçambique, Caminhos de Ferro de Moçambique e Electricidade de Moçambique não aumentou o emprego pelo contrário tendeu a reduzir a mão de obra não qualificada com grande destaque para os Caminhos de Ferro de Moçambique que tem em vista a redução de aproximadamente nove mil trabalhadores a nível nacional de um total de dezoito mil trabalhadores.

A nível da Cidade do Maputo a empresa Caminhos de Ferro de Moçambique desenha a redução de aproximadamente 4.500 trabalhadores de um total de 6.300. A redução da mão de obra na Empresa Caminhos de Ferro tem em vista o acompanhamento do ambiente tecnológico que se vive no mundo e em Moçambique em particular em que a tecnologia substitui o homem. Isto leva a concluir que uma empresa apetrechada com a tecnologia de ponta não precisa de muitos homens para seu manejo mas de homens qualificados.

No que refere à eficiência nos serviços para o cliente nas três empresas constatou-se que os esforços realizados para levar a bem porto o programa das reformas estão a surtir os efeitos desejados pelas empresas que são a melhoria na prestação de serviços para o cliente e conseqüentemente criar boa imagem das mesmas empresas. Entretanto obstáculos de várias ordem precisam de serem removidos e que essa remoção não cabe às empresas mas também à sociedade. É o caso de roubos de cantoneiras e cabos eléctricos para a electricidade de Moçambique que dificultam o fornecimento de energia às populações, obrigando a empresa a reinvestir em áreas sobre as quais já tinha feito o trabalho de fornecimento de energia. Isso tem conseqüências para aqueles que estão na lista de espera de energia pois mais tempo permanecerão na mesma lista.

Por último há a citar a contradição entre os que participam nos mecanismos de tomada de decisão para o funcionamento das empresas e os hierarquicamente inferiores. Os que participam na tomada de decisões olham o processo de reformas como o melhor caminho para a rentabilização das empresas enquanto que os que acham-se pouco beneficiados olham para o processo como um processo de roubo que só vai beneficiar os já beneficiados.

9. Recomendações

As três empresas sobre as quais se realizou este trabalho de fim curso apresentam índices de desenvolvimento assinaláveis em termos de prestação de serviços. Entretanto devem abrir mais espaços para a participação de outros operadores nas mesmas linhas de actividade.

A abertura de participação de outros operadores vai permitir a melhor avaliação de desempenho de cada empresa em virtude de se ter um ou mais competidores na mesma actividade.

Há necessidades de os trabalhadores de escalões inferiores que tenham acesso à informações do que se passa na empresa de modo que não se sintam surpreendidos com tudo que gira em volta da empresa. Quando estão informados acham envolvidos nas actividades da empresa e ganham responsabilidade naquilo que é a missão da empresa, ao mesmo tempo que sentem-se motivados.

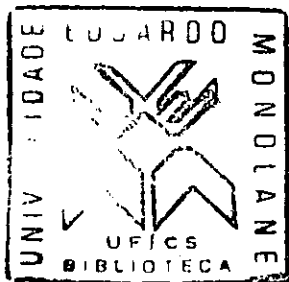
A motivação dos trabalhadores vai contribuir para que desempenhem a missão da empresa com zelo o que vai dar à empresa dignidade que tanto necessita.

10. BIBLIOGRAFIA RELEVANTE

1. Decreto -Lei nº 5/76 - Que regulamenta as privatizações
2. Decreto - Lei nº 33/77 - Que cria a empresa Nacional de Electricidade E.E
3. Decreto 5/81; - Que cria a TDM E.E
4. Decreto 22/92; - Lei de bases das Telecomunicações.
5. Decreto 23/92; - Que transforma a TDM E.E em Pública
6. Protocolo da SADC - Para a área dos transportes, Comunicações e Meteorologia.
7. Decreto 28/95 - empresa Electricidade de Moçambique E.E, em empresa Pública.
8. Lei 14/99 - Nova Lei de bases de Comunicações
9. Decreto 5/2000 - Estratégia Global da Reforma do Sector P'ublico.
10. **SOUZA, M. Cecília de;** (1996); Pesquisa Social: Teoria; Método e Criatividade; 5ª Edição; Petrópoles; Vozes.
11. **QUIVY, RAIMOUND e COMPENHOUDT, Luc,** (1992), Manual de Investigação em Ciências Sociais, 1ª Edição; Ed. Grádiva; Lisboa; Portugal.
12. **HERMELE, KENNETH;** (1990); Moçambique numa encruzilhada. Economia política na era de ajustamento estrutural; CHR; Michelsen Institute; Bergen.
13. **HAMPTON, DAVID;** (1983); Administração Contemporânea; 2ª Edição; Ed. Mc Graw Hill; São Paulo; Brasil.
14. **JOSSENE, LUÍS;** (1999); Privatização em Moçambique: Impacto sobre os trabalhadores nas pequenas e médias empresas alimentares e metalo-mecânicas; UEM; Fac. Economia.
15. **GOBE, ARTUR M.;** (1994), "A situação Económica do país"; in Castel- Branco; Carlos N. Org (1994); Moç. Perspectivas Económicas; Maputo; UEM; e Fundação Friedrich Ebert.
16. **BERGAMINI W. CECÍLIA e BERNARD R. DEOBEL;** (1982); Avaliação de desempenho humano na Empresa; 4ª Edição; São Paulo; Editora ATLAS; SA.
17. **STONER F. A. JANES e FREEMAN EDUARD R.;** (1982); Administração; Printice-Hill; INC; Rio de Janeiro; Travessa de Ouvidor 11.
18. **TOLEDO FLÁVIO;** (1989); Administração do Pessoal; Desenvolvimento de Recursos Humanos; 7ª Edição; São Paulo; Editora ATLAS.

11. Plano de trabalho

- a) Contacto com a Direcção da TDM , para manifestar o desejo de realizar o trabalho do fim do curso sobre aquela Instituição.
- b) Contacto com a Direcção dos CFM, para manifestar o desejo de realizar o trabalho do fim do curso sobre aquela Empresa.
- c) Contacto com a Direcção da EDM, para manifestar o desejo de realizar o trabalho sobre a área de electricidade
- d) Leituras exploratórias em documentos que versam sobre as três instituições
- e) Leituras aprofundadas sobre os documentos acima mencionados.
- f) Feitura de entrevistas com:
 - Gerentes das empresas;
 - Quadros seniores;
 - Chefias intermédias;
 - Trabalhadores simples e;
 - Elaboração do relatório.



ANEXO 2

Perguntas para Gestor dos Recursos Humanos

1. Qual é o efectivo com que o senhor conta para levar avante os grandes objectivos da empresa na Cidade do Maputo?
2. Acha que o nº actual do efectivo consegue responder as demandas dos vossos clientes?
3. O processo de reformas do sector terá ou não afectado os Recursos Humanos? de que maneira?
4. Qual é o elemento que diferencia a gestão dos Recursos Humanos da então Empresa Estatal da actual Empresa Pública?
5. Qual é o salário mínimo da empresa? E o máximo?
6. Os trabalhadores sentem-se motivados com os salários que lhes pagos?
7. Que outros tipos de incentivos dão aos trabalhadores para levar avante os objectivos da Empresa de forma digna?

ANEXO 1

Perguntas aos Gestores Seniores

1. Senhor Administrador, como está a decorrer o processo das reformas na empresa?
2. Acha que os objectivos para os quais o programa foi desenhado estão sendo alcançados?
3. Que coisas novas a transformação da empresa estatal para a empresa pública?
4. Com que apoios conta para levar avante o programa de reformas em vigor na empresa?
5. Quais são as principais dificuldades para a implementação?
6. Quais são as soluções que desenham?
7. O Sr. Administrador o que é que pensa DA percepção dos seus funcionários sobre o processo de reformas em vigor?

ANEXO 3

Entrevista com funcionários simples

1. Há quanto tempo é funcionário desta empresa?
2. Que coisas novas a transformação da empresa estatal em pública trouxe para os trabalhadores e para os vossos clientes?
3. Está satisfeito com os moldes de trabalho actual?
4. Sente-se satisfeito com o salário que lhe é pago?