

AP 47

UNIVERSIDADE EDUARDO MONDLANE

UNIDADE DE FORMAÇÃO E INVESTIGAÇÃO EM CIÊNCIAS SOCIAIS

Transformação de Empresas Estatais em  
Empresas Públicas e Consequências  
para a Mão-de-obra  
O caso dos Aeroportos de Moçambique

Maputo, Junho 2000

U.E. M. - OFICS
R. E. 4676
DATA 25.07.105
AQUISIÇÃO oferta
COTA A1-47



**Dedicatória**

meus pais

Joaquina Candja e Pedro Xavier da Barca

meus irmãos

Quina, Nico, Chichinho, Chiquito, Papadel e Zezito

meus avos

meus tios

Apreciação 12 Votos

O trabalho apresenta algumas questões e pequenos problemas na citação bibliográfica, mas reúne condições para ser defendido pois:

1. Apresenta uma boa sistematização
2. Há uma clara definição dos objetivos, um crescente desenvolvimento das premissas e uma conclusão satisfatória.
3. É visível o quadro teórico em que o estudante inseriu o tema (gestão dos RH).

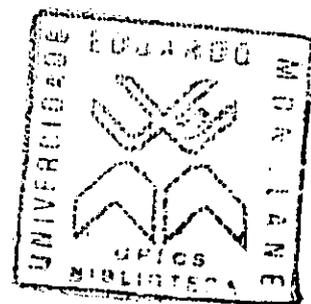
20.07.00



## Agradecimentos

Por ter criado um ambiente adequado para a realização deste trabalho de fim de curso

Agradeço à Deus



## Resumo

Durante os 18 anos da sua existência, a empresa dos Aeroportos de Moçambique era uma Empresa Estatal. Com o Programa de Reabilitação Económica, ela foi transformada em Empresa Pública.

O objectivo deste relatório foi estudar as consequências da transformação da empresa para a mão-de-obra na ADM, EP. Com a transformação reduziu-se cerca de 50% da mão-de-obra, com base nas reformas, redimensionamento para sectores privatizados e entre a mão-de-obra menos qualificada.

Como este processo, não é acompanhado por uma comunicação aberta entre a administração, os trabalhadores e os sindicatos, a mão-de-obra retida vive numa situação de stress e ansiedade.

## Índice

### Capítulo I: Introdução

I.1- Definição do Problema.....	1
I.2- Questão de Estudo e Hipóteses.....	2
I.3- Objectivos do Estudo.....	2
I.4- Relevância do Estudo.....	3
I.5- Definição dos Termos.....	3
I.6- Estrutura do Trabalho.....	4

### Capítulo II: Revisão da Literatura

II.1- Privatização.....	5
II.2- Downsizing.....	6
II.3- Gestão de Pessoal.....	7
II.4- Aeroportos de Moçambique.....	9
II.4.a- Estrutura da empresa.....	10
II.4.b- O Pessoal.....	10

### Capítulo III: Metodologia de Estudo

III.1- Recolha de Dados.....	12
III.2- Limites de Estudo.....	13

## **Capítulo IV: Apresentação e Análises dos Resultados da Pesquisa**

IV.1- Apresentação dos Resultados..... 14

IV.2- Discussão dos Resultados..... 21

## **Capítulo V: Conclusões e Recomendações**

V.1- Conclusões..... 23

V.2- Recomendações..... 24

**Referências Bibliográficas..... 26**

**Bibliografia..... 27**

## Lista de Abreviaturas

**ADM, EP.** - Aeroportos de Moçambique, Empresa Pública

**BR** - Boletim da República

**FMI** - Fundo Monetário Internacional

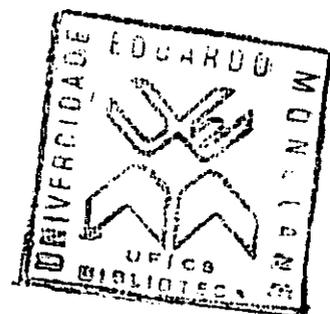
**LAM** - Linhas Aéreas de Moçambique

**Mt**- Meticais

**PRE** - Programa de Reabilitação Económica

**TDM**- Telecomunicações de Moçambique

**UTRE** - Unidade Técnica de Reestruturação de Empresas



## Capítulo I. Introdução

### I.1- Definição do Problema

Com a adopção do Programa de Reabilitação Económica (PRE), em 1987, o Estado experimentou um novo processo de gestão de empresas públicas. A política base dessa nova gestão é a sua retirada como o principal provedor das necessidades colectivas. No entanto, ele ainda se encontra presente na economia mas, assumindo a função reguladora e facilitadora.

Esta nova face se enquadra na estratégia seguida pelas instituições financeiras internacionais, como o Banco Mundial e o Fundo Monetário Internacional, que como forma de reverter o declínio da produção, reduzir os desequilíbrios financeiros, fortalecer a posição da balança de pagamentos, garantir um nível mínimo de consumo e renda (especialmente para a população rural) e criar condições para o crescimento económico, condicionavam a ajuda ou financiamento caso os Estados adoptassem as seguintes medidas:

- desvalorizações da moeda nacional;
- restrição da expansão monetária;
- a redução das despesas governamentais;
- a reforma fiscal;
- a retirada do Estado da actividade produtiva, através da privatização das empresas estatais e intervencionadas. ( Gobe, 1994: 6)

Com a retirada do Estado da actividade produtiva, foram privatizadas 840 empresas e outras grandes empresas estão num processo terminal (UTRE). A privatização seria a terapia para os problemas de ineficiência e de produtividade que as empresas públicas enfrentavam.

Foi neste âmbito que os Aeroportos de Moçambique, experimentaram o processo de transformação de Empresa Estatal para Empresa Pública, em 1998.

## **I.2- Questão de Estudo e Hipóteses**

A questão principal que se propõe estudar é a seguinte:

**- quais os factores que levam a redução da mão-de-obra na ADM, EP?**

Para responder a questão, acima colocada, levanta-se as seguintes hipóteses de trabalho:

- A redução da mão-de-obra é causada por problemas de produtividade e de rentabilidade.
- A redução da mão-de-obra é resultado da transformação da empresa estatal para empresa pública e de pressões de doadores.
- A redução da mão-de-obra visa reduzir o número de trabalhadores não qualificados.

## **I.3- Objectivos do Estudo**

Para a realização deste trabalho de fim do curso, têm-se como objectivos:

**principais:**

- determinar as implicações da transformação dos ADM, EE., para ADM, EP., na gestão de recursos humanos.
- determinar as causas da redução da mão-de-obra na ADM;

**específicos:**

- identificar os indicadores utilizados para a determinação dos excedentários e redução da mão-de-obra, para averiguar a mão-de-obra que é despedida e que é retida;
- determinar os desafios de gestão da mão-de-obra que prevalece;
- saber qual é o posicionamento dos sindicatos;
- analisar o ambiente interno, no que toca ao relacionamento interpessoal, relações laborais do pessoal retido.

#### I.4- Relevância do Estudo

No âmbito das transformações de empresas Estatais para Empresas Públicas, muito foi escrito sobre o seu impacto apontando para redução da força de trabalho. No entanto, pouco se tem escrito sobre o impacto na vida da pessoa que é desligada da empresa como também da pessoa que permanece. Também, este trabalho procura saber os indicadores ou critérios para a redução das pessoas na organização.

Q1 a redução  
da pessoa

Este estudo poderá beneficiar a ADM, EP, como também as diferentes empresas que estão seguindo esta estratégia empresarial, na medida em que tenta levantar questões que decorrem do processo de racionalização da força de trabalho e novas tendências de gestão dos membros da empresa.

A ADM,EP, aparece como objecto de estudo porque passou pelo mesmo processo. Ademais, sente-se a necessidade de estudar o ramo dos transportes visto que, poucos trabalhos apontam para o estudo deste ramo da economia nacional, focalizando, principalmente o sector industrial e da agro-indústria.

#### I.5- Definição dos Termos

**Avaliação do desempenho**- processo de observação e avaliação do desempenho de um empregado, registrando a avaliação e fornecendo o *feedback* para o empregado.

**Downsizing**- redução sistemática do número de gerentes e empregados para tornar uma empresa mais competitiva e mais eficiente em custos.

**Eficiência**- uso mínimo de recursos - matéria-prima, dinheiro e pessoal - para produzir um volume desejado de produção.

**Empowerment**- delegação de poder e autoridade aos subordinados.

**Outsourcing (terceirização)**- Transferência de operação interna da empresa para uma empresa vendedora preferida.

**Produtividade**- são os *outputs* de produtos e serviços da organização divididos por seus *inputs*.

**Stress**- resposta fisiológica e emocional às demandas, restrições e oportunidades que criam incerteza e falta de controle pessoal quando importantes resultados estão em risco.

## I. 6- A Estrutura do Trabalho

Depois da apresentação do problema e dos objectivos do trabalho importa clarificar a estrutura do trabalho.

O capítulo dois vai discutir a questão da transformação de empresas, focalizando o conceito de privatização e as estratégias que este processo engolba, como são os casos de *outsourcing* e *downsizing*. No mesmo capítulo, ainda, aborda a questão da gestão de pessoas durante os processos acima referidos.

O capítulo três, define a metodologia usada para a efectivação da pesquisa como também levanta a questão das limitações da pesquisa.

Sobre o capítulo quatro, dizer que é apresentado os resultados da pesquisa como também a sua discussão baseada na revisão da literatura feita.

O capítulo cinco, apresento as conclusões da pesquisa. Também, decorrente das conclusões, apresento as possíveis recomendações.

## Capítulo II. Revisão da Literatura

Este capítulo visa trazer as abordagens de dois temas vastos, privatização e administração de recursos humanos. Mas, essa abordagem será feita de uma forma resumida. No que toca a privatização, a base é constituída pela literatura moçambicana que discuti este tema. Sobre recursos humanos, apresenta-se algumas definições dadas por diversos autores por forma a realizar o trabalho.

Mas a questão fundamental que se coloca é a transformação de Empresas Estatais para Empresas Públicas. Essa transformação segundo Conselho de Ministros de Moçambique (1998) é a passagem de Empresas Estatais para Públicas em que passa a ter autonomia administrativa, financeira e patrimonial, regendo-se pela Lei de Empresas Públicas e no que não estiver especialmente regulado, pelas normas do direito privado podendo, por isso, "com a participação de privados, gerir e explorar, em conjunto de aeroportos e aeródromos ou ainda relegar a terceiros privados, a título de concessão a exploração e gestão daqueles" (BR., Decreto 3/98, art. 3, nº 35).

## II.1- Privatização

O termo privatização pode tomar diferentes sentidos. Mas, a definição que serve de suporte deste trabalho é dada por Hemming e Mansoor que referem que "o termo privatização tem sido usado para referir a passagem de qualquer actividade do sector público para o sector privado. Isso envolve nada mais que a introdução de capital privado ou técnicas de gestão privada, *management expertise*, no sector de actividade pública" (Hemming e Mansoor citado por Jossene, 1999: 2). Esta definição, traz de relevante o aspecto das técnicas de gestão privada no sector público, sendo por isso, o *underpinning* do objecto que proponho estudar.

Como os Estados experimentaram uma série de crises económicas, por estarem directamente no processo produtivo, a privatização tornou-se um fenómeno mais importante no ambiente dos negócios, acreditando-se que era a maneira mais adequada para fazer face aos problemas de ineficiência que as Empresas Estatais enfrentavam. Em Moçambique, desde 1989 até 1997, foram privatizadas cerca de 840 empresas (UTRE, 1998: 6). As privatizações tem como objectivo principal o aumento da eficiência das empresas privatizadas porque "acredita-se que fica limitada a intervenção do Estado e dos políticos na tomada de decisões nas empresas e haverá aumento de incentivos aos gestores ao fazê-los responsáveis perante os sócios" (Jossene, 1999: 4).

\* Neste âmbito, em Moçambique começou-se, em 1987, com a prática de transferência da totalidade dos lucros das empresas Estatais para Orçamento do Estado, redução de 20% dos fundos dos salários de quase todos os sectores com a consequente redução dos efectivos e o combate ao absentismo (Assembleia Popular, 1987). Sobre a necessidade



Objectivo  
Privatização

de tornar as empresas rentáveis, de viverem apenas na base da sua produção e não de subsídios indiscriminados, o Primeiro-Ministro de Moçambique, afirmou que se tornava cada vez mais difícil às empresas sustentarem trabalhadores não produtivos, mesmo quando a ociosidade não fosse deliberada.

Antes de se ter iniciado o processo de privatização das empresas a necessidade de redimensionamento da mão-de-obra já era preocupação do executivo de Moçambique. Esta afirmação pode ser consubstanciada com a preocupação apresentada pelo executivo:

\* - "Estamos perante o dilema de ou manter o efectivo da força de trabalho subempregado, o que significa, em muitos casos, manter a produtividade baixa e consequentemente manter salários baixos... ou em alternativa, racionalizar a força de trabalho, aumentando a produtividade e os salários reais. A realidade económica do País não nos deixa outra solução senão a racionalização da força de trabalho, procurar ao mesmo tempo alternativas de ocupação e emprego da força de trabalho excedentária em actividades económicas úteis, com a prioridade para a actividade agrária." (Idem)

## II.2- Downsizing

Richard Beatty e Dave Ulrich (citado por Kirkbridge, 1998: 42), consideram que a primeira etapa de um processo de reestruturação de uma empresa madura inicia-se sob a forma de cortes no número de empregados. *Downsizing* é a "redução sistemática do número de gerentes e empregados para tornar uma empresa mais competitiva e mais eficiente em custos" (Daft, 1999: 501). Os mecanismos de redução podem ser: aposentação, para quem tiver atingido o limite de idade e de anos de trabalho; reforma antecipada; despedimento por desempenho inadequado do trabalhador; indemnização da força de trabalho excedentária.

Esta estratégia, a mais dominante nos anos 90, visava tornar as empresas mais competitivas, face as mudanças que ocorrem no mundo dos negócios, com a introdução de novas tecnologias e mercados globais. Pelo que, há uma necessidade crescente de força de trabalho altamente qualificada, incluindo habilidades humanas - entendida como

habilidade de trabalhar com e por intermédio de outras pessoas e eficientemente como membro da equipe (idem: 503).

Segundo um estudo citado por Robbins e Coulter, mostra que, entre as 10 empresas do topo que enveredaram por este processo, a produtividade aumentou numa proporção de 27,9 por cento. Todavia nem todos os resultados destes processos são positivos.

Um dos lados negativos do *downsizing*, tem que ver com a moral dos trabalhadores. Geralmente a moral dos trabalhadores, durante o processo, baixa o que pode resultar na perda de lucros, da produtividade e competitividade para a empresa.

Segundo Robbins e Coulter (1999), durante o *downsizing* pode acontecer problemas no local de trabalho e na vida pessoal dos trabalhadores. As reacções normais dos trabalhadores são o *stress*, frustração, ansiedade e cólera. Sobre as formas de minimização dos efeitos do *downsizing* é importante que haja uma comunicação aberta e honesta: para o pessoal que vai deixar a organização, tem que ser informado da possibilidade, o mais antes possível; para o pessoal retido, deve ser dado a conhecer os novos objectivos da organização, como o seu trabalho deve ser mudado e, que futuro terão (Robbins e Coulter, 1999: 400).

Para o pessoal que está de saída, muitas organizações esclarecidas, "proporcionam *serviços de colocação externa*, para ajudar os empregados demitidos a encontrar novos empregos" (Stoner e Freeman, 1985: 291), para além de oferecerem outras benefícios por um determinado período de tempo. Para o pessoal que permanece, a situação de tensão, ansiedade e *stress* é frequente na medida em que podem pensar que o próximo será ele e as responsabilidades no trabalho podem aumentar. Neste período, pode acontecer que a criatividade e a produtividade do trabalhador diminua. Pelo que importa restabelecer o clima organizacional estável, através da auscultação das ansiedades.

### II.3- Gestão de Pessoal

Referimos, no ponto anterior, que os anos 90 foi marcado por vários processos de transformação das empresas, à nível internacional, decorrente do avanço tecnológico, competitividade e a consciência sobre eficiência empresarial. Ademais, a "qualidade,

produtividade e atenção à clientela passam a temas dominantes na busca da sobrevivência e progresso organizacionais" (Motta, 1997: 100).

Um dos indicadores manipulado para enfrentar este processo de transformação crescente são as pessoas, tendo sido adoptado o *downsizing*. Uma das consequências decorrentes deste processo é a redução da força de trabalho, provocando, para a força de trabalho retida, uma situação de *stress*, ansiedade o que pode provocar a diminuição do desempenho do pessoal, enquanto que o objectivo da mudança é "trazer satisfação e harmonia ao ambiente de trabalho tanto como factores de realização e progresso pessoais como causadores de eficiência" (idem: 99).

A redução desse sentimento pode ser conseguida através do aumento da participação dos trabalhadores, como o *empowerment* - delegação de poder ou autoridade para subordinados em organização - e olhar os trabalhadores como parceiros porque, são eles que dão o seu trabalho, talento, a sua criatividade e energia para a organização. Daí que, afirma Akio Morita (Stoner e Freeman, 1995: 275), a missão mais importante para o administrador é desenvolver um relacionamento saudável com os seus empregados, criar um sentimento familiar dentro da corporação, um sentimento de que empregados e administradores compartilham o mesmo destino. Deste modo, pode existir um potencial para se atingir a eficiência e a competitividade.

Para fornecer uma ideia precisa dessa vantagem competitiva, importa parafrasear Daft:

- "Atingir o sucesso competitivo por intermédio de pessoas significa que os líderes trabalham com as pessoas em vez de substituí-las ou limitar a esfera do alcance de suas actividades... As empresas que adoptam essa perspectiva frequentemente empregam as seguintes práticas: tratam bem os empregados. Oferecem segurança e bons salários aos empregados. Fornecem um senso de propriedade ao empregado ao compartilhar ganhos de produtividade e lucros. Comprometem-se com a educação para o crescimento e desenvolvimento de todos os membros. Auxiliam os empregados a tornarem-se especialistas mundialmente reconhecidos. Dão treinamento cruzado para ajudar as pessoas a adquirir múltiplas habilidades. Incentivam a promoção interna." (Daft: 1999: 459)

Resumidamente, gestão de recursos humanos, "é um processo através do qual se atinge um estágio óptimo no meio de trabalhadores, emprego, organização e ambiente de modo que os trabalhadores alcancem o seu nível de satisfação e performance desejado e a organização atinge os seus objectivos" (Goodale, citado por Tivane, 1999). procurando alcançar vantagem competitiva através de colocação estratégica de força de trabalho competente (idem). Nesta definição encontramos a interdependência da organização e do trabalhador.

#### II.4- Aeroportos de Moçambique

A Empresa Nacional de Aeroportos de Moçambique, criada a 19 de Novembro de 1980, pelo Decreto nº 10/80, foi transformada em Empresa Pública pelo decreto 3/98, de 10 de Fevereiro, no âmbito da Lei 17/91 em que introduz um novo regime jurídico aplicável às empresas estatais por forma a garantir uma cada vez mais eficiência e rentabilidade do sector empresarial público.

Os estatutos da empresa, define que a ADM, EP., é uma empresa pública com personalidade jurídica, autonomia administrativa, financeira e patrimonial e subordina-se ao Ministério dos transportes e comunicações, desenvolvendo a sua actividade em todo o território nacional e tem a sua sede em Maputo, com responsabilidades de gestão de infra-estruturas aeroportuárias e sistemas de navegação aérea dos aeroportos civis de: Mocímboa da Praia; Pemba; Lichinga; Nampula; Lumbo; Angoche; Ulongue; Songo; Tete; Quelimane; Beira; Chimoio; Vilankulo; Inhambane; Bilene;

A ADM, E.P., com um capital estatutário de 220.480.579.859,40 MT (duzentos e vinte bilhões quatrocentos e oitenta milhões quinhentos e setenta e nove mil e oitocentos cinquenta e nove meticais e quarenta centavos) tem por objectivo principal, em regime exclusivo, estabelecer e explorar o serviço público de apoio à navegação aérea, dirigir e controlar o tráfego aéreo observando as normas e padrões internacionais. As acções especiais para a concretização do objectivo referido, são:

- a) criar condições para o embarque, desembarque e o acompanhamento de passageiros, carga e correio;

- b) estudar, planificar, construir e explorar a rede de infra-estruturas aeroportuárias e de navegação aérea e assegurar a sua manutenção;
- c) promover a captação de receitas em fontes internas e externas a serem aplicadas na gestão, operação, manutenção e expansão das infra-estruturas de navegação aérea;
- d) fixar tarifas a cobrar a terceiros pela ocupação e utilização dos espaços destinados a actividades comerciais e industriais.

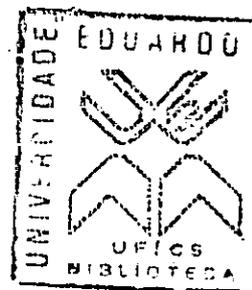
Paralelamente a estas actividades, a ADM, E.P., envereda pela actividades comerciais, industriais e financeiras relacionadas ou não com a sua actividade principal e em associação ou concessão a privados. Com estas actividades paralelas pretende-se diversificar os tipos de receitas da empresa, por forma a atingir os objectivos de eficiência e rentabilidade que a transformação trouxe, como é o caso do princípio de auto-suficiência económica e financeira, assegurar o aumento constante da produtividade com minimização de custos de produção e política salarial que tenham em conta a situação salarial no mercado de trabalho nacional.

#### II.4.a- Estrutura da empresa

Para a consecução dos objectivos da empresa foi criada uma estrutura orgânica nova. A ADM, E.P., no lugar de um Director Geral, se constituiu um Conselho de Administração, constituído por um Presidente e por quatro administradores designados para os seguintes pelouros: Operações, Telecomunicações e Infra-estruturas; Recursos Humanos e Regional Centro; Financeiro e Regional Norte e; Comercial e Regional Sul. Admite ainda dois administradores: a) representante do Ministério dos Transportes e Comunicações; b) um representante dos trabalhadores. No entanto estes dois pelouros ainda se encontram vagos.

#### II.4.b- O pessoal

Para percebermos o problema que pretendo abordar neste trabalho é necessário saber a evolução do volume do pessoal da empresa desde os primeiros anos da existência como empresa estatal. A ADM, empregava em 1980, ano da sua criação 923 trabalhadores,



sendo 906 nacionais e 26 estrangeiros. Dos nacionais 45 eram especializados nas áreas técnico-aeronáutico e 1 licenciado (Aeroporto: 1997: 4). Dados do III Seminário Nacional do Aeroportos de Moçambique referem que, em 1984 e 1985, observava-se um número elevado de trabalhadores sazonais admitidos no âmbito da implantação das infraestruturas aeroportuárias. O desvinculamento destes trabalhadores, refere o relatório, não foi fácil, tendo parte deles ingressado no quadro do pessoal. A força de trabalho oscilou entre 921 a 1225. No final de 1987 era igual 1008 (anexo 1). Deste número 995 eram nacionais e 13 estrangeiros. Relativamente a força de trabalho nacional, 4 (quatro) tinham nível superior, 20 (vinte) com formação média, 50 com nível básico e os restantes 921 tinham formação elementar e outros.

Esta tendência manteve-se até 1992, altura em que foi proibida a admissão feita nas próprias unidades de produção passando a ser centralizada. Neste mesmo período a direcção pautou pela contenção dos quadros superiores e médios existentes na empresa. Todavia, houve admissões selectivas para as áreas operacionais (controle e tráfego).

De 1992 a 1997, trabalhos dos consultores apontavam para a necessidade de formação do pessoal da empresa com vista a atingir uma maior produtividade da empresa. Paralelamente, recomendavam a redução de trabalhadores. De 1992 à 1995 reduziu-se cerca de 82 trabalhadores, fruto das reformas, causas naturais e despedimentos de alguns trabalhadores por falta de proficiência. Em 1997, um anos antes da transformação da Empresa Estatal em Empresa Pública, a população laboral da empresa era de 952.

Com a transformação consumada, em Janeiro de 1998, o universo laboral ideal pretendido pela administração dos ADM era de 600 trabalhadores. As dados referentes ao primeiro trimestre, deste ano, mostram que a redução prossegue estando na cifra de 819, sendo 815 nacionais e 4 estrangeiros.

Resultado da ameaça de greve de Maio dos trabalhadores dos ADM, ficou acordado entre a Administração da Empresa e o Comité Sindical a redução de 250 trabalhadores, até 2001.

### Capítulo III. Metodologia do Estudo

### III. 1- Recolha de Dados

O objectivo principal do trabalho é determinar os factores da redução da mão-de-obra na empresa dos Aeroportos de Moçambique. A pesquisa foi conduzida tomando em consideração as políticas de recursos humanos existente na empresa. No entanto, decorrente dos objectivos específicos da pesquisa, os trabalhadores e os sindicatos foram tomados em consideração.

Foram determinadas duas unidades de produção (Aeródromo de Quelimane e Aeroporto Internacional de Maputo) para se fazer a recolha de informação. Mas, a administração da empresa colocou dificuldades para se efectuar a recolha no Aeroporto Internacional de Maputo. Face a esta dificuldade apresentada, a alternativa possível foi de recolher algumas informações junto da Sede da empresa.

A natureza do trabalho é mais qualitativo do que quantitativo. Daí que as entrevistas semi-estruturadas foi a forma de colher as informações sobre os sentimentos dos trabalhadores. A escolha de pessoas entrevistadas foi aleatoria entre trabalhadores. Para a direcção, esta foi feita mais direccionada, tendo sido escolhido um representante do Administrador de Recursos Humanos e outro, Director de Unidade de Produção. Para os sindicatos, foi-se buscar um representante nacional dos Comités Sindicais e Um representante do comité sindical duma Unidade de Produção e representante do SINTAC.

Tabela 1: População Entrevistada

Grupos	Número de Entrevistados
Direcção	2
Sindicatos	3
Trabalhadores	10
Total	15

A presença constante nas unidades de produção permitiram fazer a observação directa, o que pode permitir inferir sobre as relações interpessoais, entre diferentes categorias de trabalhadores.

Outra forma de recolha de informação utilizada foi a recolha de matérias escritas sobre a empresa, como por exemplo os relatórios anuais de cada unidade de produção. Ademais, os dados que dizem respeito a reestruturação de empresas fornecidos pela UTRE .

### **III.2- Limites do Estudo**

Qualquer pesquisa está sujeito a erros. Esta não é excepção. Limitações de tempo e de falta de um acompanhamento contínuo por parte de uma pessoa mais abalizada na matéria podem ser o factor dos problemas que possam enfermar a pesquisa.

Pelo número inferior de entrevistas realizadas associada ao facto dela ter sido desenvolvida numa unidade de produção (Aeródromo de Quelimane) e algumas entrevistas, esporádicas, que se efectuou na sede da empresa, pode tornar difícil a generalização dos resultados. No entanto, a carta reivindicativa apresentada pelo comité sindical da empresa, no decorrer do primeiro trimestre do corrente ano, pode expressar um sentimento geral dos trabalhadores da empresa.

Outro ponto que limita o trabalho, é o facto de ter sido difícil fazer o enquadramento teórico mais aprofundado, na medida em que, pouca literatura discuti a questão destes processos (outsourcing e downsizing). Se estes assuntos são discutidos, são feitos de uma forma espalhada.

### **Capítulo IV. Apresentação e Análise dos Resultados**

Com este capítulo pretende-se apresentar os dados das entrevistas realizadas e análise dos resultados.

#### **IV.I. Apresentação dos Resultados**

A forma em que se apresenta os dados recolhidos serão antecidos pela apresentação dos indicadores de cada categoria de entrevistados: A - chefe dos recursos humanos da ADM; B - os sindicatos e comité sindical; C - trabalhadores da empresa. Como o guião de entrevista foi diferente para cada categoria, as respostas as questões serão apresentadas separadamente.

#### **A- Informações colhidas junto dos órgãos dirigrntes**

##### **1. Objectivos da transformação da empresa**

Para entender a transformação da empresa temos que ter presente a política do governo seguida desde 1987, com o Programa de Reabilitação Económica. Pelo que o objectivo da transformação desta empresa está ancorado nos objectivos traçados pelo governo: garantir uma cada vez maior eficiência e rentabilidade do sector empresarial público, que passam pela alterações fprofundas de tecnologia e organização e, pela modernização das técnicas de gestão e elevação das qualificações profissionais dos técnicos e trabalhadores nacionais. O governo também deu autonomia financeira, administrativa e patrimonial da empresa.

##### **2. As mudanças que ocorreram com a transformação**

As mudanças que aconteceram com a transformação são várias:

Relativamente a gestão, a estrutura orgânica mudou radicalmente com o aparecimento de uma administração colegial, existindo vários administradores para pelouros específicos e um PCA. A então administração tinha como pivot o Director Geral, estando, por isso, centralizada nesta figura. Agora nota-se uma descentralização do poder o que pode conferir eficiência a empresa.

Sobre recursos humanos, é política básica da empresa a sua racionalização. Decorre do primeiro indicador, especificamente a autonomia que a transformação trouxe, um conhecimento maior das nossas necessidades em termos de recursos humanos. A necessidade de recursos humanos já não é feita com base na colocação da direcção do trabalho mas sim, de acordo com as nossas necessidades. Neste processo de

racionalização da mão-de-obra, estamos desde 1992 a fazer a contenção das vagas que surgem com as reformas, indemnização do pessoal excedentário e por causas naturais, como a morte. Para a determinação de trabalhadores excedentários são elegíveis: trabalhadores com formação inferior a 10 classe do Sistema Nacional de Educação; trabalhadores com maiores índices de absentismo; trabalhadores afectos em unidades de produção com fraco rendimento; trabalhadores com fraco rendimento e; trabalhadores que, nos últimos dois anos, obtiveram mais de três vezes classificações suficientes na avaliação do desempenho.

Entre outras mudanças que apareceram com a transformação, destaca-se a criação da Direcção Comercial, por forma a participar directamente no processo de reestruturação da empresa, no processo de *outsourcing* e na revitalização e desenvolvimento de actividades não aeronáuticas, transformando os aeroportos e aeródromos em grandes centros comerciais, com todo o tipo de negócios possíveis de se implantar.

### 3. Desafios para a gestão de recursos humanos

A par do redimensionamento da força de trabalho, estratégia para o equilíbrio salarial, através da reconversão, afectação em outros sectores ou outras formas, nomeadamente a reforma ou indemnização negociadas, o desafio fundamental é a formação do pessoal. Essa formação deve ser capaz de habilitar os trabalhadores para múltiplas actividades. "Pretendemos pessoal polivalente, por isso, temos cerca de 20 trabalhadores a frequentar o ensino superior. Mas a formação em áreas operacionais é a prioridade para tornar a empresa mais credível e atingir as exigências internacionalmente.

### 4. Avaliação do desempenho

Os mecanismos de avaliação do desempenho, foi introduzido, na ADM, no dia 1 de Setembro de 1994. Todavia, foi a partir de 1 de Janeiro de 1995 é que passou a ser aplicado. As classificações são feitas trimestralmente. Este instrumento foi introduzido da necessidade de motivar e corrigir os trabalhadores nas suas tarefas.

Foi apontado que são os efeitos da classificação da avaliação do desempenho os seguintes itens:

## Redução da força de trabalho nos ADM,EP



- MBom- 100% da tarifa especial + percepção do salário pelo 1º nível
- Bom- 100% da tarifa especial
- Suficiente- 75% da tarifa especial.
- Abaixo do suficiente- 50% da tarifa especial

Esta tarifa especial é uma forma de motivar os trabalhadores a um maior empenho no processo produtivo e elevação da qualidade do trabalho prestados pela ADM.

A promoção ou despromoção resulta desta classificação. Trabalhadores que tem bom desempenho durante cinco anos na categoria em que se encontra tem a possibilidade de passar para outra categoria mediante um curso ou concurso, caso exista vaga na categoria a que concorre. Caso não exista vaga, o trabalhador continua na mesma categoria mas, com o direito de receber segundo aquela categoria a que concorreu.

### **B- Informações colhidas dos sindicatos e comités sindicais**

#### **1. Que impacto trouxe as privatizações.**

Sobre esta questão, os entrevistados disseram que fruto da necessidade de rentabilizar as empresas, as empresas partiram para a redução da mão-de-obra excedentária, resultado das admissões efectuadas no período das Empresas Estatais. Esta estratégia está, também, associada a necessidade de engordar os salários dos trabalhadores. Foi-nos fornecido a informação de que uma empresa do ramo da aviação civil, antes de ter sido privatizada era constituída por 400 trabalhadores mas, hoje tem 20 trabalhadores. Outro elemento que a transformação trouxe para ADM foi uma nova estrutura orgânica. Aparece, em vez do Director Geral, a figura do Presidente do Conselho de Administração e os respectivos administradores das áreas.

#### **2. Sobre a informação que receberam do processo de transformação da empresa.**

Sobre esta questão, os entrevistados responderam que:

- "A informação da transformação da empresa apareceu depois do processo ter sido consumado... O Comité Sindical não foi envolvido no processo de transformação da empresa."

- "As explicações do que estava acontecendo com a empresa, recebíamos dos órgãos de informação... Só depois, com a transformação realizada, é que recebemos alguma informação." Documentos dos sindicatos referem que a Administração tem excluído os sindicatos na direcção dos destinos da empresa, tomando decisões importantes para a vida laboral dos trabalhadores sem sequer ter o parecer do Comité Sindical.

A resposta obtida sobre esta questão foi unânime entre os representantes dos sindicatos, apontando para alguns desacordos que possam ainda surgir ao desta transformação que está acontecer na empresa. Ademais, um dos representantes dos sindicatos, referiu que as informações que dizem respeito a mão-de-obra, receberam no decorrer do segundo trimestre deste ano (ano 200).

### **3. Implicações pra a mão-de-obra, decorrentes do processo de transformação da ADM.**

A transformação da ADM em Empresa Pública criou muitas expectativas para os trabalhadores. Pensavam que decorreria do processo o incremento salarial, melhoria das condições sociais mas, "foi uma pura ilusão". Os salários não aumentaram, sendo o salário mínimo igual ao estipulado pelo governo. Sobre as condições sociais, consideram que agravaram. Para não falar da assistência médica e medicamentosa, refriu-se o caso das facilidades (descontos de passagens nos voos das Linhas Aéreas de Moçambique em 100%) que foram cortadas, tendo somente o trabalhador a possibilidade de pagar metade do bilhete.

Referindo-se novamente a questão do salários, dizer que existe a perspectiva do aumento que resultou do caderno reivindicativo apresentado no decorrer do primeiro trimestre deste ano que exigia como salário mínimo 1.500.000,00Mt (um milhão e quinhentos mil meticais) e um subsídio de renda de 8.000,00Mt (oito mil meticais) para 200.000,00Mt (duzentos mil meticais).

Para fazer face a estas exigências apresentadas pelo comité sindical, referiram que o Conselho da Administração respondeu com a necessidade de redução de 250 trabalhadores, até 2001. A acta da reunião realizada entre as duas partes refer que o Comité Sindical ratificou a proposta avançada pelo Conselho de Administração.

#### **4. Principais preocupações que os trabalhadores apresentam**

As preocupações que os trabalhadores apresentam neste momento tem que ver com a transformação da empresa. Esta situação de redução da força de trabalho deixa os trabalhadores tensos, porque não sabem quando chegará a sua vez de receber a carta de pre-aviso. Esta tensão no ambiente dos trabalhadores "se deve a falta de informação do processo de redução da força de trabalho".

Outras preocupações que os sindicatos, habitualmente, escutam estão relacionados com os salários, condições sociais, progressão na carreira, garantia de alimentação ao pessoal de turnos em serviço nocturno, reactivação e melhoramento do serviço nos centros sociais e a sua criação nas unidades de produção onde ainda não existam, melhoramento e celebração de contratos com centros de saúde para a assistência médica e medicamentosa. A questão dos uniformes, crachás de identificação para todos os trabalhadores é uma das questões que o comité sindical recebe dos trabalhadores. Os salários praticados na ADM, EP são baixos relativamente a outras empresas do ramo da aviação.

#### **5. Posições e propostas que os sindicatos e comités sindicais apresentam face a questão da redução da mão-de-obra.**

A posição que o sindicato apresenta, neste todo o processo, é de se fazer representar no Conselho da Administração da empresa por forma a que as preocupações dos trabalhadores, "trabalhadores esses que são afinal os geradores de dinheiro", sejam o suporte de tomada de decisões dos dirigentes. O organograma da empresa prevê uma figura que represente os trabalhadores. Importa aos trabalhadores saber o desempenho financeiro da empresa, como também, políticas a serem seguidas pela empresa para haver um conhecimento da situação real e tomar posições que ajudem a empresa a crescer.

No que toca, especificamente, a redução da mão-de-obra os sindicatos sempre coloca questões de redução negociada com o trabalhador, por forma a ser orientada para uma outra empresa ou para empresa consseccionada. No âmbito de privatização de algumas

partes da empresa, o sindicato tenta assegurar que o trabalhador, a ser disvinculado da empresa seja enquadrado na nova, caso seja o desejo do trabalhador. Mas este processo é muito complicado porque, depende da dimensão da unidade de produção a ser montada e o número de trabalhadores desligados. Pode acontecer que a nova unidade não consiga absorver todos os trabalhadores desligados.

### **C. Informações colhidas junto dos trabalhadores**

#### **1. Sobre a transformação**

Com a passagem de empresa Estatal para Pública é opinião dos trabalhadores que, na empresa, não aconteceram mudanças visíveis e concretas na forma em que trabalham. Mas, afirmam que a estrutura orgânica da empresa mudou, como também admitem que há uma preocupação crescente por parte dos administradores de investirem em equipamentos modernos para a empresa servir melhor.

#### **2. Sobre a participação no processo de transformação**

As respostas dadas pelos trabalhadores sobre o seu envolvimento no processo de transformação da empresa convergiram para a ideia de que foram excluídos. As informações que receberam sobre a transformação da empresa tinha como fonte os órgãos de informação. No entanto, depois do Conselho de Administração ter tomado posse, os administradores passaram pelas unidades de produção, e reuniam com o colectivo de direcção para explicar a consumada transformação. também, "tivemos conhecimento da transformação através das Ordens de Serviço" e, desse modo, "a gente toma conhecimento".

#### **3. Expectativas que a transformação criou**

Sobres as expectativas criadas, dizer que a respostas comportavam uma base comparativa às empresas do mesmo grupo com as TDM e a LAM.

- "Acreditei que os salários iriam subir para atingir o nível das outras empresas, como as TDM".

- "Pensava que teríamos melhores condições: salário, assistência médica, lanches para trabalhadores que fazem horas extras, como acontece na LAM..."

Mas, "todas estas expectativas, não passavam de sonhos. Nada disso se concretizou. Pelo contrario, há redução de trabalhadores, corte de alguns benefícios."

#### **4. Sobre a evolução dos salários**

Os salários na empresa acompanha a escala do salário mínimo estipulado pelo governo. So com a ameaça de greve é que prometeram aumentarem os salários. Mas em contrapartida, vai-se reduzir a mão-de obra.

Os salários são baixos, o que "não correspondem a uma empresa do grupo A."

#### **5. Sobre a avaliação do desempenho**

Os entrevistados ao se referirem da avaliação do desempenho foram unânimes em afirmar de que, não é feita porque ficamos mais de dez anos na mesma categoria e sem receber as compensações relativas ao número de anos que ficamos na categoria. Enquanto que, as avaliações trimestrais servem para penalizar os trabalhadores:

- "Quando se apanha três suficientes acontece descontos nos salários mas, cinco bons ou muito bom nunca se verifica o aumento nos salários".

Outro aspecto focado pelos entrevistados diz respeito a falta de motivação que resulta da falta de promoções. " Nós que estamos ha mais de 10 (dez) anos na empresa, como não somos avaliados para podermos ascender às outras categorias nos confrontámos com os novos ingressos que em poucos anos atingem a nossa categoria com facilidade".

#### **6. Sobre o contacto entre trabalhadores e superiores hierárquicos**

Ao responder a questão que diz respeito ao relacionamento trabalhadores/dirigentes, referiam que reactivamente ao director da unidade de produção o contacto era ocasional. E quando se dirigia ao director e vice-versa, era para tecer considerações de âmbito laboral. Quanto aos administradores, o contacto praticamente não existe porque eles privilegiam o contacto com o colectivo de direcção de cada unidade de produção.

#### **7. Balanço da transformação**

12

Os trabalhadores referem que ainda é muito cedo para fazer um balanço exaustivo da transformação da empresa em EP. Contudo referem que a mais saliente consequência desta transformação é a redução da mão-de-obra excedentária e que, "não sabemos até quando é que isto vai terminar e também, não sabemos se fazemos parte deste grupo de trabalhadores". E, "existe um receio de se expressar livremente as opiniões... Existe um receio de expressar tudo, para evitar represálias injustas."

#### IV.II. Discussão dos Resultados

Nesta secção, compararei os resultados da pesquisa, as observações pessoais que realizei durante o processo de recolha das entrevistas.

##### a) Sobre o processo de transformação

O processo de transformação da ADM, EE para ADM, EP, está enquadrada na perspectiva adoptada pelo governo de tornar as empresas estatais rentáveis e eficientes. O governo de Moçambique referia a necessidade de responsabilizar cada vez mais as administrações, através da transformação das empresas, comportando consigo a autonomia administrativa, financeira e patrimonial.

Entre outras coisas, esta transformação comportou a passagem de alguns serviços para terceiros (caso da concessão dos serviços de limpeza do Aeroporto Internacional de Maputo para a empresa "Limpa Tudo") e redução da força de trabalho. Esta proposta é apregoada por Robbins e Coulter (1999) como também por Daft (1999)(ver capítulo 2).

Estes processos experimentados pela ADM,EP, tem como fim último, responder as questões de eficiência e de rentabilidade da empresa. Ela já não depende dos subsídios do Estado, mas sim do seu próprio desempenho. Aí, os gestores tornam-se cada vez mais responsáveis pelas estratégias dos negócios da empresa, como também afirma Jossene (1999).

##### b) Implicações para o pessoal

No que diz respeito a pessoas da organização os interlocutores apontam para a redução de pessoas na empresa. Essa redução segundo o Conselho de Administração é estratégia para o equilíbrio salarial. Esta tendência é confirmada por Daft (1999), Robbins e Coulter (1999), pela UTRE (1998) mas, apontando para a necessidade, por um lado, de redução de custos e, por outro, do aumento da eficiência e competitividade das empresas. O Comité Sindical da empresa admite que a redução da força é necessária, por isso que concordaram com a proposta apresentada pelo Conselho de Administração de se reduzir 250 trabalhadores até 2001.

Todavia, há uma grande preocupação da direcção de recursos humanos de trazer à empresa trabalhadores "polivalentes", que passa pela elevação do nível escolar e técnico-profissional dos mesmos. Enquanto que, os autores referem da necessidade de *unempowerment* maior das pessoas da organização para participarem da estratégia competitiva do mundo dos negócios internacionais (Motta, 1997).

### c) Gestão de recursos humanos e moral dos trabalhadores

Tomando como base as informações facultadas pelos sindicatos e trabalhadores, o processo de redução da força de trabalho se mostra stressante devido a falta de informação que os mesmos detêm. As pessoas recebem as cartas de desligamento de um dia para outro sem que tivesse uma informação das estratégias da empresa. Para as pessoas que são retidas, atravessam a mesma situação porque vivem na "eterna ansiedade", do ser o próximo.

Robbins e Coulter (ver cap. II), acreditam que o *downsizing* é stressante, é embuido de cólera para os trabalhadores que deixam como também, para aqueles que ficam. A forma que propõem para a gestão deste processo é o envolvimento dos trabalhadores, informando o mais cedo possível das estratégias da empresa. A comunicação é a arma de gestão do processo. Stoner e Freeman (ver cap.II), afirmam que outra estratégia, seria de encontrar organizações para absorver àquela força de trabalho, dando trabalho alternativo. E é, isto que mostra como a empresa está preocupada com as pessoas.

Ao se referirem da gestão de recursos humanos, importa proporcionar possibilidades de promoção e boas remunerações (ver Daft, cap.II) e que haja um ambiente de

interdependência (trabalhador e a empresa). No entanto, as remunerações são baixas, não estando ao nível duma empresa do grupo A, e que as possibilidades de promoção não existem, havendo trabalhadores, com mais de 10 anos na empresa, que não conheceram o "sabor da promoção". Na conclusão dum estudo sobre a "avaliação do desempenho da empresa dos Aeroportos de Moçambique" de António Silva (1999: 37), mostra que a avaliação do desempenho é um instrumento de redução das remunerações dos trabalhadores visto que, não foram atribuídos outros estímulos para aqueles que obtinham classificações Muito Bom consecutivas.

## Capítulo V. Conclusões e Recomendações

### V.1- Conclusões

Depois de desenvolvidos o estudo importa saber se se a questão colocada pela pesquisa foi respondida: *quais os factores que levam a redução da mão-de-obra na ADM, EP?*

Para esta questão foram levantadas as seguintes hipóteses:

- a) a redução da mão-de-obra é causada por problemas de eficiência e de rentabilidade;
- b) a redução da mão-de-obra é resultado da transformação da empresa estatal para empresa pública e de pressões de doadores;
- c) a redução da mão-de-obra visa reduzir o número de trabalhadores não qualificados.

As informações, indicam que as duas primeiras hipóteses são válidas.

Relativamente as informações que respondem os indicadores da primeira hipótese, confirmam que a estratégia de redução da força de trabalho surge da necessidade de tornar eficiente e rentável a empresa. A eficiência e a rentabilização da empresa é acompanhada, não só, com o processo de tercerização de algumas actividades da empresa, como também com a redução da força de trabalho afetos nas unidades de produção com rendimento fraco. As empresas tinham que passar a viver com os seus próprios meios, tornando difícil às empresas sustentarem trabalhadores não produtivos.

Todavia, as estratégias de tornar eficiente e rentável a empresa se enquadra no contexto do Programa de Reabilitação Económica adoptada pelo governo, em 1987. No entanto

essa programa surgiu de pressões dos financiadores internacionais, ao condicionarem a ajuda à implementação do programa. Desta acertiva assume-se que a segunda hipótese de trabalho é válida.

Enquanto que para a terceira hipótese admite-se a possibilidade dela ser válida parcialmente, visto que outros critérios de redução da força de trabalho são tomados em consideração, como são os casos da redução da força de trabalho que já atingiram a idade de reforma; força de trabalho que apresente índices de produtividades ou fraco desempenho. Portanto, a redução não depende deste único indicador levantado pela hipótese.

Para além da determinação dos critérios de redução de força de trabalho na ADM,EP, outro objectivo que a pesquisa comportava era determinar as relações laborais na empresa.

Da análise que se fez do ambiente da empresa pode-se concluir que é tenso, de *stress* e de grande ansiedade por parte dos trabalhadores. O que origina este ambiente é o facto do processo ser desenvolvido sem uma comunicação aberta entre a administração. Os trabalhadores não sabem da sua sorte, porque o processo decorre sem a participação dos trabalhadores e dos comités sindicais, estando por isso excluídos do processo. Esta prática provoca um sentimento de revolta dos trabalhadores face a administração da empresa.

## V.2- Recomendações

A conclusão deste trabalho é de que, de facto, há necessidade da redução da força de trabalho na ADM, EP, com vista a tornar a empresa eficiente e rentável, na medida em que, vai reduzir os custos com as remunerações dos trabalhadores.

Todavia, o factor mão-de-obra, não pode ser visto como o único indicador de eficiência da empresa. Outros factores, como a tecnologia, mercado e organização, devem ser tomados em consideração.

16

Mas, como são as pessoas que trazem a vantagem competitiva de uma empresa importa definir as modalidades da redução dessa força de trabalho, que também deve ser vista como pessoas que estão na organização com vista a atingirem os seus próprios objectivos e que também a empresa depende destas pessoas para alcançarem os objectivos estratégicos definidos pela empresa. Nessa ordem de ideias recomenda-se que:

- a redução seja acompanhada por um processo de informação aberta e honesta sobre as estratégias da administração, envolvendo cada vez mais os trabalhadores na definição dessas estratégias;

- o processo de redução, tenha sempre presente que a força de trabalho, a ser reduzida, são pessoas com múltiplos papeis, pelo que importa encontrar trabalhos alternativos para essas pessoas;

- a informação do desligamento seja feito o mais antes possível, para dar tempo as pessoas de encontrar, por meios próprios ou com ajuda da empresa, actividades alternativas;

- com a vaga disponível, no Conselho de Administração, para um representante dos trabalhadores, seja ocupada o mais rápido possível, visto que poderá acessorar a administração na definição de estratégias da empresa; essa representação pode permitir a circulação de informação e um potencial envolvimento dos trabalhadores;

- a avaliação de desempenho seja um factor de motivação do trabalhador, permitindo que o trabalhador conheça as suas fraquezas e potencialidades e que sejam a base de definição de políticas de treinamento e desenvolvimento das pessoas.

**Referências Bibliográficas**

- ABRAHAMSSON, Hans & NILSSON, Anders (1994). **Moçambique em Transição: um estudo da história de desenvolvimento durante o período 1974-1992**. Maputo, Padriгу e CEEI-ISRI
- AEROPORTO (1997). **Aeroporto de Maputo: Uma Aposta para o Século XXI**. Maputo, Departamento Comercial da ADM: ed nº 10 Setembro-Dezembro
- Assembleia Popular (1987). **Discurso do Primeiro-Ministro**. Maputo, Edição Especial do Notícias: Setembro.
- República de Moçambique (1991). **Lei nº 15/91 de 3 de Agosto**. in Boletim da República I Série (nº ?).
- Banco Mundial (1997). **Relatório do Desenvolvimento Mundial**.
- CASTEL-BRANCO, Carlos N. org (1994). **Moçambique: Perspectivas Económicas**. Maputo, Universidade Eduardo Mondlane-Fundação Friedrich Ebert.
- República de Moçambique (1998). **Decreto nº 3/98 de 10 de Fevereiro**. in Boletim da República I Série, nº 5, 2º Suplemento. Maputo, Imprensa Nacional.
- DAFT, Richard L. (1999). **Administração**. 4ª ed. Rio de Janeiro, LTC editora.
- GOBE, Artur M. (1994). "A Situação Económica do País" in CASTEL-BRANCO, Carlos N. org (1994) **Moçambique: Perspectivas Económicas**. Maputo, UEM e Fundação Friedrich Ebert. (pp. 4-30)
- JOSSENE, Luís (1999). **Privatização em Moçambique: o impacto sobre os trabalhadores nas pequenas e médias empresas nas indústrias alimentares e metalo-mecânica**. Maputo, UEM-Faculdade de Economia.

- KIRKBRIDGE, Paul (1998). "Gerir a Mudança" in: STACEY, Ralph. **Pensamento Estratégico e Gestão da Mudança: Perspectivas Internacionais sobre a Dinâmica Organizacional**. Lisboa, Dom Quixote. (pp. 29-57)
  
- MAGULE, Guilherme (1998). **The Impact of Privatization on Human Resources Management in Mozambique Ports and Railways**. Johannesburg, University of Witwatersrand.
  
- MOTTA, Paulo R. (1997). **Transformação Organizacional: a teoria e a prática de inovar**. Rio de Janeiro, Qualitymark Editora.
  
- ROBBINS, Stephen P. & COULTER, Mary (1999). **Management**. 16ª ed. New Jersey, Prentice-Hall.
  
- SILVA, António (1999). **Avaliação do Desempenho dos Trabalhadores dos Aeroportos de Moçambique**. Maputo, UEM-Faculdade de Economia.
  
- STONER, James & FREEMAN, R. Edward (1995). **Administração**. 5ª ed. Rio de Janeiro, PHB.
  
- TIVANE (1999). **Factor Humano nas Organizações: transparentes**. Maputo, UEM-UFICS-ISA.
  
- UTRE, (1998). **Privatizações em Moçambique: 1998 - o ano da consolidação**. Nº 5. Maputo, UTRE-Ministério do Plano e Finanças.

#### **Bibliografia**

- ABRAHAMSSON, Hans & NILSSON, Anders (1994). **Moçambique em Transição: um estudo da história de desenvolvimento durante o período 1974-1992**. Maputo, Padrigu e CEEI-ISRI

- AEROPORTO (1997). **Aeroporto de Maputo: Uma Aposta para o Século XXI**. Maputo, Departamento Comercial da ADM: ed nº 10 Setembro-Dezembro
- Assembleia Popular (1987). **Discurso do Primeiro-Ministro**. Maputo, Edição Especial do Notícias: Setembro.
- Banco Mundial (1997). **Relatório do Desenvolvimento Mundial**.
- BASTOS, L., PAIXÃO, L., FERNANDES, L. e DELUIZ, N. (1995). **Mニュアル para a Elaboração de Projetos e Relatórios de Pesquisa, Teses, Dissertações e Monografias**. 4ª ed. Rio de Janeiro, LTC.
- CASTEL-BRANCO, Carlos N. org (1994). **Moçambique: Perspectivas Económicas**. Maputo, Universidade Eduardo Mondlane-Fundação Friedrich Ebert.
- República de Moçambique (1998). **Decreto nº 3/98 de 10 de Fevereiro**. in 'Boletim da República I Série, nº 5, 2º Suplemento. Maputo, Imprensa Nacional.
- DAFT, Richard L. (1999). **Administração**. 4ª ed. Rio de Janeiro, LTC editora.
- GOBE, Artur M. (1994). "A Situação Económica do País" in CASTEL-BRANCO, Carlos N. org (1994) **Moçambique: Perspectivas Económicas**. Maputo, UEM e Fundação Friedrich Ebert. (pp. 4-30)
- JOSSENE, Luís (1999). **Privatização em Moçambique: o impacto sobre os trabalhadores nas pequenas e médias empresas nas indústrias alimentares e metalo-mecânica**. Maputo, UEM-Faculdade de Economia.
- KIRKBRIDGE, Paul (1998). "Gerir a Mudança" in: STACEY, Ralph: **Pensamento Estratégico e Gestão da Mudança: Perspectivas Internacionais sobre a Dinâmica Organizacional**. Lisboa, Dom Quixote. (pp. 29-57)



- MAGULE, Guilherme (1998). **The Impact of Privatization on Human Resources Management in Mozambique Ports and Railways.** Johannesburg, University of Witwatersrand.
  
- MOTTA, Paulo R. (1997). **Transformação Organizacional: a teoria e a prática de inovar.** Rio de Janeiro, Qualitymark Editora.
  
- MATTOS, Ruy de A. (1992). **De Recursos a Seres Humanos: o desenvolvimento humano na empresa.** Brasília, Ed. Livre.
  
- República de Moçambique (1999). **Lei do Trabalho: 20 de Julho de 1998.** Maputo, Bureau de Informação Pública.
  
- ROBBINS, Stephen P. & COULTER, Mary (1999). **Management.** 16ª ed. New Jersey, Prentice-Hall.
  
- SILVA, António (1999). **Avaliação do Desempenho dos Trabalhadores dos Aeroportos de Moçambique.** Maputo, UEM-Faculdade de Economia.
  
- STONER, James & FREEMAN, R. Edward (1995). **Administração.** 5ª ed. Rio de Janeiro, PHB.
  
- TOLEDO, Flávio (1981). **Administração de Pessoal: desenvolvimento de recursos humanos.** 6ª ed. São Paulo, Atlas
  
- TORRINGTON, Derek & HALL, Laura (1987). **Personnel Management: a new approach.** London, Prentice-Hall International.
  
- UTRE, (1998). **Privatizações em Moçambique: 1998 - o ano da consolidação.** Nº 5. Maputo, UTRE-Ministério do Plano e Finanças.

## ANEXO

FONTE:  
Aeroportos de Moçambique  
Direcção de Recursos Humanos

## 2. EVOLUÇÃO DA FORÇA DE TRABALHO - 1980 - 1995

EFECTIVOS	1980	1981	1982	1983	1984	1985
NACIONAIS	908	908	959	1.176	1.199	989
ESTRANG.	26	26	25	24	26	22
TOTAL	932	932	984	1.200	1.225	1.011

EFECTIVOS	1986	1987	1988	1989	1990
NACIONAIS	910	995	975	1.007	1.124
ESTRANG.	11	13	6	7	7
TOTAL	921	1.008	981	1.014	1.131

EFECTIVOS	1991	1992	1993	1994	1995
NACIONAIS	1.127	1.129	1.120	1.114	1.051
ESTRANG.	7	8	5	4	4
TOTAL	1.134	1.137	1.125	1.118	1.055

