

UNIVERSIDADE EDUARDO MONDLANE
Faculdade de Economia

Silvestre Martinho Chiuone Malate

DESPEDIMENTO COLECTIVO E EMPREGABILIDADE:
UM ESTUDO A PARTIR DO PROGRAMA DE RACIONALIZAÇÃO DA
FORÇA DE TRABALHO NA EMPRESA CAMINHOS-DE-FERRO DE
MOÇAMBIQUE, EP – CIDADES DE MAPUTO E MATOLA (1998 – 2007)

Maputo

2013

Silvestre Martinho Chiuone Malate

**DESPEDIMENTO COLECTIVO E EMPREGABILIDADE:
UM ESTUDO A PARTIR DO PROGRAMA DE RACIONALIZAÇÃO DA
FORÇA DE TRABALHO NA EMPRESA CAMINHOS-DE-FERRO DE
MOÇAMBIQUE, EP – CIDADES DE MAPUTO E MATOLA (1998 – 2007)**

Dissertação submetida em cumprimento parcial dos requisitos para a obtenção do grau de Mestre no Curso de Mestrado em Gestão Empresarial na Faculdade de Economia da Universidade Eduardo Mondlane.

Orientadora: Prof^a. Doutora Maria Antonia Lopes

Maputo

Faculdade de Economia da Universidade Eduardo Mondlane

2013

Silvestre Martinho Chiuone Malate

**DESPEDIMENTO COLECTIVO E EMPREGABILIDADE: UM ESTUDO
A PARTIR DO PROGRAMA DE RACIONALIZAÇÃO DA FORÇA DE
TRABALHO NA EMPRESA CAMINHOS-DE-FERRO DE
MOÇAMBIQUE, EP – CIDADES DE MAPUTO E MATOLA (1998 – 2007)**

Dissertação submetida em cumprimento parcial dos
requisitos para a obtenção do grau de Mestre no Curso
de Mestrado em Gestão Empresarial na Faculdade de
Economia da Universidade Eduardo Mondlane

**Este trabalho foi aprovado com ____ valores, no dia 04 de Dezembro de 2013 por nós, membros
do júri examinador nomeado pela Faculdade de Economia da Universidade Eduardo Mondlane**

Prof. Doutor José António da Conceição Chichava: Presidente

Profª. Doutora Maria Antonia Lopes: Orientadora

Dra Carolina Pereira: Arguente

Maputo

2013

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho:

- à memória da minha falecida mãe, Ermelinda Amós, que, mesmo iletrada, em vida, sempre conseguiu transmitir aos seus filhos a noção sobre o papel da escola como meio de conquista do bem estar;
- à Prof^ª. Doutora Maria Antónia Rocha da Fonseca Lopes, pela mentoria incondicional durante toda a minha carreira enquanto docente na Faculdade de Economia da Universidade Eduardo Mondlane, desde o ano 2003;
- à minha querida esposa Énia Priscila Tembe, por ter conseguido suportar os momentos de solidão durante todas as etapas que antecederam a apresentação pública do presente documento e, por último, não por serem menos significativos,
- aos meus queridos e amigos filhos, Langston e Cadmo, por terem, mesmo que inocentemente, consentido adiar os grandes momentos de lazer na companhia do “papá”.

AGRADECIMENTOS

Uma das mais difíceis partes de se escrever no final de um trabalho que, mesmo não sendo colectivo, não seria possível sem a colaboração de terceiros é, sem sombra de dúvidas, esta. Na verdade, é difícil saber por onde começar, como começar, o que escrever e, mais difícil ainda, quando parar. Não obstante, não deixaria de expressar, sem reservas, a minha imensa gratidão a todos aqueles (pessoas singulares e colectivas) – e não foram poucos – que contribuíram em cada etapa do processo de pesquisa (fornecendo apoio moral e material, apresentando sugestões e reflexões críticas), para que este documento tivesse o conteúdo e forma com que se apresenta. Mencioná-los seria quase que um exercício interminável, fastidioso e, sobretudo, de grande risco, uma vez que, involuntariamente, correria o risco de omitir alguns.

EPÍGRAFE

“a adoção (sic) dos mais diversos métodos de reorganização pelas empresas tem trazido sempre embutido (...) algum tipo de corte de pessoal, ainda que o nome da receita possa variar: reengenharia, downsizing, sistemas integrados de gestão, racionalização, fusões, aquisições, etc. Os argumentos, já quase clichês, referem-se à cortar ‘gorduras’, ‘deixar a empresa enxuta’, ‘aumentar a performance’, dentro do espírito que move a chamada reestruturação produtiva e que provocou profundas alterações nas relações de trabalho e emprego” (Tonelli, 2000:103).

DECLARAÇÃO

Declaro que este trabalho é da minha autoria e resulta da minha investigação. Esta é a primeira vez que o submeto para obter um grau académico numa instituição educacional.

Silvestre Martinho Chiuone Malate

SUMÁRIO

A realização do presente estudo foi influenciada por duas ordens de factores, designadamente: a necessidade de fazer face à quase que inexistência, no País, de pesquisas sobre o tema, e o crescente onda de despedimentos colectivos derivados da actual conjuntura internacional caracterizada pela crise financeira a qual tem vindo a levar a muitas empresas a tomarem os despedimentos colectivos como a saída mais pática para se aliviarem da crise, regra geral, sem adoptarem quase que nenhuma postura ética tendo em atenção o futuro profissional dos trabalhadores abrangidos.

Para a sua efectivação houve necessidade de identificar uma empresa que tivesse levado a cabo um processo de despedimento baseado na rescisão de contratos e que tivesse envolvido um número significativo de trabalhadores, tendo, no caso, a escolha recaído sobre a Empresa Caminhos – de-ferro de Moçambique – EP. Para tal, foram definidos dois grandes objectivos, a saber: compreender até que ponto as empresas promovem a reinserção, no mercado de trabalho, dos trabalhadores abrangidos pelos processos internos de despedimento colectivo, e despertar, nos trabalhadores em geral, a atenção sobre a necessidade de desenvolvimento de competências profissionais compatíveis com os actuais e futuros desafios impostos pelo mercado de trabalho, como meio de assegurar a sua empregabilidade.

Como Teoria de base foi adoptada uma abordagem ecléctica combinando o modelo de análise sobre a mudança denominado Teoria E e Teoria O, proposto por Beer e Nohria (2001) e a perspectiva de abordagem sobre o processo de *downsizing* proposta por Rego e Cunha (2004).

Para o processo de recolha de dados foi concebido um instrumento baseado em entrevistas semi-directivas a vários actores que integram a unidade de análise definida para o trabalho. Os dados colhidos foram submetidos a um processo de análise de conteúdo tendo deles se constatado que:

- a) diferentemente da tese avançada por certos autores segundo a qual a maior parte das empresas submetidas a processos de reestruturação não têm tido o êxito esperado (Henkoff,1990;

- Bennett, 1991 citado por Rego e Cunha, 2004: 5), o processo de despedimento colectivo levado a cabo pela Empresa CFM, constituiu uma excepção à “regra”;
- b) o sucesso do Programa de Racionalização da Força de Trabalho (PRFT) na Empresa foi influenciado pelo cumprimento dos procedimentos dos processos de despedimento colectivo e pelo o respeito aos princípios ou factores a quem Caldas (2000 citado por Costa, 2004) apelida de *moderadores* bem como o facto de o processo de despedimento colectivo ter sido conduzido de forma justa, em todas as suas dimensões definidas por Rego e Pinha e Cunha (2004:10), a saber: distributiva; informacional; interaccional e procedimental;
 - c) em termos de empregabilidade, depreendeu-se que o PRFT tinha acoplado uma componente muito importante que permitiu refrear em grande medida o impacto do despedimento sobre o pessoal excedentário – a promoção da empregabilidade externa.

Após uma análise dos resultados concluiu-se que as duas hipóteses teóricas testadas foram confirmadas e que os objectivos traçados foram efectivamente alcançados. Não obstante o sucesso do Programa de Racionalização da Força de Trabalho (PRFT) recomenda-se que os órgãos de gestão de pessoal das empresas responsáveis por processos de despedimento colectivo assumam uma maior responsabilidade na selecção dos trabalhadores a desvincular, na base da informação sobre o desempenho humano disponível nos processos individuais dos trabalhadores.

Esta pesquisa permitiu igualmente notar que o mercado de emprego, na actual conjuntura económica não oferece muita estabilidade de emprego o que coloca sérios desafios à mão-de-obra colocada e disponível no mercado, em termos de desenvolvimento de formas alternativas de trabalho que não impliquem necessariamente o emprego formal.

Por fim, sugere-se o prosseguimento do estudo sobre o processo aqui abordado ao nível da Empresa CFM, desta feita com enfoque na vertente reforma antecipada.

Palavras-chave: despedimento colectivo; empregabilidade; mudança organizacional; *downsizing*.

LISTA DE FIGURA E QUADROS

Figura 1 – Esquema ilustrativo do ciclo de vida das organizações

Quadro 1 – Modelo de análise referente a hipótese 1

Quadro 2 – Modelo de análise referente a hipótese 2

Quadro 3 – Modelo de análise referente a hipótese 2 (continuação)

Quadro 4 – Estágios do ciclo de vida organizacional

Quadro 5 – Dimensões da mudança: comparação entre a Teoria E e a Teoria O

Quadro 6 – Três tipos de estratégias de *downsizing*

Quadro 7 – As quatro facetas da justiça e a sua relevância para o *downsizing*/despedimento

Quadro 8 – Distribuição percentual dos desvinculados por nível acadêmico

Quadro 9 – Grau de cumprimento do plano de actividades definidas no âmbito do PRS

LISTA DE APÊNDICES

Apêndice A – Perfil dos constituintes da Amostra entrevistados

Apêndice B – Guião de entrevista aplicável aos ex-trabalhadores admitidos na Empresa a partir de 1 de Janeiro de 1989 e despedidos à luz do Programa de Racionalização da Força de Trabalho

Apêndice C – Guião de entrevista aplicável ao Representante da Direcção de Recursos Humanos da Empresa CFM – EP

Apêndice D – Guião de entrevista aplicável ao Sindicato Nacional dos Trabalhadores dos Portos e Caminhos de Ferro

Apêndice E – Guião de entrevista aplicável à Direcção da Associação dos Trabalhadores Desvinculados da Empresa Portos e Caminhos-de-ferro de Moçambique

Apêndice F – Guião de entrevista aplicável ao GAPI

LISTA DE ANEXOS

Anexo A – Estrutura Orgânica da Empresa CFM

Anexo B – Modelo das cartas de aviso-prévio

Anexo C – Actividades constantes dos Termos de Referência no âmbito do Contrato para a implementação do PRFT

Anexo D – Estatísticas da evolução da Força de Trabalho (1998 – 2007)

LISTA DE ABREVIATURAS

Apud – citado por

Cf. – confira,

Etc. – e outras coisas mais..

Fig. – figura

Ibidem ou ibid. – na mesma obra

idem ou id. – do mesmo autor

Lda – Limitada

Nº - Número

Op. Cit. – obra citada

Passim – aqui e ali, em diversas passagens

Pex. – Por exemplo

S.d – Sem data

S.l – Sine Loco; Sem local

s.n – Sine nomine, sem Editora

Sic. – assim mesmo, desta maneira

LISTA DE SIGLAS

ATD-CFM – Associação dos Trabalhadores Desvinculados da Empresa CFM.

BM – Banco Mundial

CFM – Empresa de Portos e Caminhos-de-ferro de Moçambique

CIRE – Comissão Interministerial para a Reestruturação Empresarial

CV – Curriculum Vitae

E.P – Empresa Pública

EU – União Europeia

FMI – Fundo Monetário Internacional

FOFA – Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças.

FRELIMO – Frente de Libertação de Moçambique

GOPRAI – Gabinetes para Organização dos Processos de Reforma Antecipada e de Indemnização

INEFP – Instituto Nacional de Emprego e Formação Profissional

OCDE – Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico

OIT – Organização Internacional do Trabalho

ONU – Organização das Nações Unidas

PAS – Project Accounting Section

PRE – Programa de Reabilitação Económica

PRES – Programa de Reabilitação Económica e Social

PRFT – Programa de Racionalização da Força de Trabalho

PRPCF – Projecto de Reestruturação dos Portos e Caminhos-de-ferro

PRS – Programa de Reinserção Socioprofissional

RPRP – *Railways and Port Restructuring Programme*

SARL – Sociedade Anónima de Responsabilidade Limitada

SEGeT – Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia

SINPOCAF – Sindicato Nacional dos Trabalhadores dos Portos e Caminhos de Ferro

UTFT – Unidade Técnica para a Força de Trabalho

UTRE – Unidade Técnica para a Reestruturação de Empresas

SUMÁRIO

DEDICATÓRIA	iii
AGRADECIMENTOS	iv
EPÍGRAFE	v
DECLARAÇÃO	vi
RESUMO	vii
LISTA DE FIGURA E QUADROS	ix
LISTA DE APÊNDICES	x
LISTA DE ANEXOS	xi
LISTA DE ABREVIATURAS	xii
LISTA DE SIGLAS	xiii
1. INTRODUÇÃO	1
1.1 DELIMITAÇÃO DO ASSUNTO OU PROBLEMÁTICA	2
1.2 DELIMITAÇÃO ESPACIAL E TEMPORAL	5
1.3 PROBLEMA DE PESQUISA.....	6
1.4 DEFINIÇÃO OPERACIONAL DOS TERMOS E VARIÁVEIS.....	6
1.5 OBJECTIVOS.....	10
1.5.1 OBJECTIVO GERAL	10
1.5.2 OBJECTIVOS ESPECÍFICOS	10
1.6 JUSTIFICAÇÃO.....	11
1.7 LIMITAÇÕES E CONSTRANGIMENTOS	12
1.8 ESTRUTURA DO TRABALHO	14
2 REVISÃO DE LITERATURA	16
2.1 DESPEDIMENTO COLECTIVO: DA ORIGEM ÀS MANIFESTAÇÕES	16

2.1.1 A MUDANÇA ORGANIZACIONAL COMO PARTE DO CICLO DE VIDA DAS ORGANIZAÇÕES.....	19
2.1.2 DESPEDIMENTO COLECTIVO COMO PRODUTO DE UM PROCESSO DE MUDANÇA ORGANIZACIONAL	23
2.1.3 PROCEDIMENTOS E DESAFIOS DOS PROCESSOS DE DESPEDIMENTO COLECTIVO.....	29
2.2 EMPREGABILIDADE: ORIGEM, CONCEITOS, E PERSPECTIVAS DE ANÁLISE	38
2.2.1 EMPREGABILIDADE: ORIGEM E CONCEITOS.....	39
2.2.2 EMPREGABILIDADE: PERSPECTIVAS DE ANÁLISE	41
2.2.2.1 Empregabilidade dicotómica.....	41
2.2.2.3 Empregabilidade como política da força de trabalho.....	42
2.2.2.4 Empregabilidade como performance esperada no mercado de trabalho.....	42
2.2.2.5 Empregabilidade interna	43
2.2.2.6 Empregabilidade Externa: recolocação e orientação profissional	46
3 METODOLOGIA	53
3.1 MÉTODO	53
3.2 TIPO DE PESQUISA	53
3.3 PÚBLICO-ALVO	53
3.4 UNIDADE DE ANÁLISE	54
3.5 UNIVERSO E AMOSTRAGEM	55
3.6 INSTRUMENTO DE PESQUISA	55
3.7 PROCESSAMENTO E ANÁLISE DE DADOS	57
3.8 CONSIDERAÇÕES ÉTICAS.....	57
4 ENQUADRAMENTO HISTÓRICO DO PROGRAMA DE RACIONALIZAÇÃO DA FORÇA DE TRABALHO (PRFT)	58
4.1 ORIGEM HISTÓRICA DA EMPRESA	60
4.2 CONTEXTO DO PROCESSO DE RACIONALIZAÇÃO DA FORÇA DE TRABALHO	62

5	DESCRIÇÃO, ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS.....	68
5.1	DESCRIÇÃO DOS RESULTADOS.....	68
5.2	ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS.....	95
6	CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	101
6.1	CONCLUSÕES E CONTRIBUTOS.....	101
6.2	RECOMENDAÇÕES.....	103
7	BIBLIOGRAFIA	106
8	APÊNDICES E ANEXOS	112
8.1	APÊNDICES	112
8.2	ANEXOS	119

1. INTRODUÇÃO

Nunca a humanidade tinha registado momentos tão turbulentos no campo económico quanto os que se tem vindo a assistir nos últimos cinco anos. Demissões, despedimentos colectivos, racionalização da força de trabalho, *downsizing*, *rightsizing*, cortes de postos de trabalho, tornaram-se termos e expressões tão comuns que tem vindo a ser usados para caracterizar a realidade vivida em alguns países do globo, incluindo Moçambique

Tradicionalmente circunscrito ao Sector privado, o fenómeno despedimento colectivo é inclusivamente uma realidade na Administração Pública em alguns Países afectados pela crise económica internacional que tem vindo a abalar muitos Países do globo terrestre. Países que durante muito tempo aparentemente constituíam exemplos de estabilidade política e social têm vindo nos últimos anos a experimentar momentos de caos social e político, tendo-se como “hipocentro” a crise no campo financeiro. Perante esse fenómeno em alguns contextos, tanto as empresas privadas, quanto o sector público, na luta pela têm vindo a encarar o corte de efectivos como uma alternativa imediata.

Ora, perante um cenário de aparente caos e de um autêntico “salve-se quem puder”, nem todas as empresas apresentam evidências de estarem a aliar o redireccionamento das suas estratégias empresariais aos esforços visando a minimização do impacto do fenómeno e sobretudo para assegurar que tais saídas para a crise não privem a dignidade das pessoas ou seja tenham um toque ético. Felizmente, embora ainda poucos, já se encontram alguns exemplos que sustentam essa postura ética na condução dos processos de despedimento colectivo.

Partindo da experiência de uma Empresa Pública moçambicana na gestão de um processo de racionalização da força de trabalho no período de transição entre o século XX e XXI, o presente estudo problematiza o fenómeno de despedimentos colectivos em Moçambique e no mundo, ressaltando os desafios que se colocam à população economicamente activa face a este cenário, num contexto em que diariamente, pelo menos um jornal, uma rádio ou uma televisão reportam pelo menos um caso desta natureza no mundo.

1.1 DELIMITAÇÃO DO ASSUNTO OU PROBLEMÁTICA

O campo empresarial tem vindo a ser afectado pelas constantes mudanças que se operam nos campos económico, social e político forçando as empresas a reverem permanentemente as suas estratégias de gestão como meio de se anteciparem aos desafios impostos por essa realidade.

Com efeito, com a crise financeira internacional que tem vindo a afectar a muitos Países do globo terrestre, as empresas têm vindo a enfrentar enormes desafios na identificação de uma “melhor fórmula” para escapar da crise e assegurar a sua competitividade em ambientes de incerteza.

Surge, então, que as empresas para se tornarem mais ágeis e atenderem às exigências impostas pelo mercado precisam de ser proactivas em relação às mudanças bem como adoptarem estratégias organizacionais compatíveis com os actuais e futuros desafios. É neste contexto que estratégias organizacionais como as fusões, aquisições, reestruturações, introdução de novas tecnologias e outras, têm surgido como opções mais comuns, coincidindo quase todas elas na particularidade de envolverem processos de demissão, os quais, dependendo da realidade de cada organização podem envolver desde pequenas unidades até milhares de colaboradores.

Ora, antes de se prosseguir, e porque o termo demissão sujeita-se a uma diversidade de interpretações geralmente distintas entre si, resultando daí vários significados, convém reservar algum espaço para a sua elucidação. É com o propósito de evitar confusões na interpretação do termo que Maya e Nyaradi (s.d:609) conceberam uma proposta de categorização interessante, e até certo ponto esclarecedora, que permite distinguir as seguintes realidades:

- a) **demissão individual**, a qual se reporta aos casos de desligamentos individuais, em função de desempenho, reestruturação, química ou qualquer outra razão que – sob o controle ou não do empregado – não foram causadas por desvio de carácter (sic) ou de conformidade às regras organizacionais, mas que têm em comum, o fato, de apenas, o empregado ou seu grupo imediato ter sido desligado.
- b) **dispensa**, esta, embora também possa ocorrer de forma individualizada, difere da anterior pelo facto de ocorrer como uma sanção, onde o empregador, de forma justa, desliga ou

dispensa o seu empregado em virtude de este ter cometido infracções graves como: desfalque, roubo ou falta grave.

- c) **demissão em massa**: esta reporta-se aos casos em que as empresas desligam de uma só vez – pelos motivos mais variados uma parte significativa do seu quadro de funcionários. Esta categoria de demissão é consentânea com a redacção do artigo 132 da Lei nº 23/2007, de 1 de Agosto, que descreve o despedimento colectivo como uma cessação de trabalho abrange, de uma só vez, mais de dez trabalhadores.

Até aqui o enfoque esteve unicamente centrado em torno das diferentes abordagens sobre a definição do termo de demissão. O que ainda não ficou claro é: **nas abordagens que os autores têm feito acerca dos processos de demissão, qual tem sido o enfoque conferido?** Ora, é aqui onde se encontra uma cisão teórica entre, por um lado, os autores que preferem se concentrar no impacto da demissão (em massa) sobre os processos internos, analisando por exemplo, o ambiente social que se gera no período pós-demissão, os níveis de produtividade dos colaboradores, e, por outro, os autores que preferem se deter nas repercussões do processo no ambiente externo, em termos do futuro profissional ou perspectivas de empregabilidade e de integração social dos colaboradores abrangidos (pelas demissões em massa).

Face a esta diversidade de problemáticas ou perspectivas de abordagem, para a análise do problema identificado no presente trabalho a abordagem será circunscrita no fenómeno de demissão em massa, também designada por despedimento colectivo, nos termos do nº 132 da Lei nº 23/2007, de 1 de Agosto. A escolha desta perspectiva de abordagem prende-se com o impacto ou as implicações sociais, económicas e, até mesmo políticas associadas ao despedimento colectivo ou demissão em massa.

Para efeitos de pesquisa e, tendo em conta o mesmo fundamento defendido para a escolha da perspectiva de abordagem sobre a demissão, introduz-se aqui um outro termo – **a empregabilidade**. Após a leitura das diferentes contribuições teóricas acerca da empregabilidade, ficou claro que, à semelhança do que sucedeu com o termo demissão, em que ficou claro que havia a necessidade de penetrar na abordagem semântica da palavra, de forma a

definir o sentido que mais se adequa aos propósitos do presente trabalho, impõe-se também aqui, a mesma tomada de posição.

Em termos de definição, nota-se que enquanto Saad (2002:549) conceitua a empregabilidade como se referindo à “*capacidade que cada um de nós tem de gerar trabalho e renda*” outros autores preferem defini-la como um “[...] *conjunto de conhecimentos, habilidades, comportamentos e relações que tornam o profissional necessário não apenas para uma, mas para toda e qualquer uma organização (...)*” (Mehedeff, 1998:3¹ citado por Batista, 2009:10).

Tendo em conta os diferentes contributos apresentados pelos autores aqui citados, para o presente trabalho propõe-se uma definição mais eclética, que conceitua a empregabilidade como traduzindo a capacidade que o ser humano tem de gerar trabalho (auto-emprego e emprego formal) e renda, condicionada pelo desenvolvimento de competências (conhecimentos, habilidades e atitudes) que respondam às exigências do mercado de trabalho e que sustentam um perfil profissional que permite que o indivíduo se adapte às mudanças ambientais, mantendo-se activo no mercado de trabalho ou atraente para o actual e futuros empregadores.

Dentre os autores que abordam a empregabilidade, tem sido evidente a preocupação com a sua categorização. De entre esses autores, particular destaque vai para os contributos de McQuaid & Lindsay² (2005 citados por Almeida, 2007:53), os quais destacam, dentre várias, as seguintes dimensões ou categorias de empregabilidade: a empregabilidade de iniciativa e a empregabilidade interactiva. Por seu turno, Lopes (2007:14) propõe uma dimensão de empregabilidade, a qual apelida de **Empregabilidade externa**, pressupondo-se desde modo que se possa encontrar uma dimensão de empregabilidade a qual possa ser designada de **empregabilidade interna**.

É dentro desta lógica que no presente trabalho propõe-se uma nova dimensão de empregabilidade – a empregabilidade interna que se reporta à capacidade de, determinados profissionais, com ou sem apoio da sua entidade empregadora, desenvolverem competências que

¹ MEHEDEFF, N. (1998). *Educação profissional: um projeto para jovens e adultos de baixa escolaridade*. Brasília, p. 3. (Mimeo)

² McQuaid, R. & Lindsay, C. (2005). The concept of employability. *Urban Studies*, 42, 2, pp. 197-219.

lhes permitam manter os seus vínculos contratuais. Por detrás da empregabilidade interna encontram-se duas correntes ideológicas tradicionais, sendo uma que defende o primado do indivíduo como ser racional, criativo, capaz de, de forma autónoma, traçar o seu próprio destino no interior da organização – **a empregabilidade criativa** - e a outra que defende o primado do indivíduo como ser social, com vontade de crescer profissionalmente, cujo sucesso no mercado de trabalho depende da interação de vários actores dentre os quais o próprio indivíduo, o Estado e as Empresas – **Empregabilidade interactiva**.

Com o conceito de empregabilidade externa, Lopes (2007:14) pretende vincar o desafio que as organizações têm, no sentido de, cada vez mais adoptarem uma cultura organizacional orientada por princípios humanistas, como factor fundamental para a institucionalização de programas de demissão responsáveis, ou seja, no sentido de se preocuparem em promover a **Empregabilidade Externa**³ dos trabalhadores demitidos, proporcionando-lhes, oportunidades de geração de trabalho e renda como meio de assegurar a sua reintegração no mercado de trabalho e na sociedade como um todo.

Deste modo, neste trabalho, o enfoque do autor estará centrado na análise da forma como as empresas gerem os processos de demissão em massa, ou seja, de despedimento colectivo no âmbito das suas acções de reestruturação empresarial e até que ponto a empregabilidade externa dos grupos-alvo abrangidos tem sido tomada pelas mesmas empresas como uma das formas de minimizar as consequências desses processos.

1.2 DELIMITAÇÃO ESPACIAL E TEMPORAL

Conciliar a ambição e a capacidade tem constituído um dos maiores desafios num processo de pesquisa. Conhecido este pressuposto, a sua aplicação numa pesquisa desta dimensão não seria uma excepção. Assim, por razões de exequibilidade, em termos de recursos humanos, materiais, financeiros e técnicos a pesquisa foi circunscrita às Cidades de Maputo e Matola.

³ Cf. Lopes (2010:14).

Por outro lado, em termos de horizonte temporal, a pesquisa incidiu a sua atenção sobre o período compreendido entre o ano 1998, pelo facto de coincidir com o arranque do Programa de Racionalização da Força de Trabalho na empresa estudada, e 2007, ano que coincide com o fim do mesmo (CFM, 2009:74).

1.3 PROBLEMA DE PESQUISA

Com a presente pesquisa o autor pretende saber “até que ponto as acções visando a reinserção, no mercado de trabalho, do pessoal excedentário despedido colectivamente durante o processo de racionalização da força de trabalho levado a cabo pela Empresa CFM nas Cidades de Maputo e Matola de 1998 a 2007, foram eficazes”?

A pesquisa foi orientada em ordem a testar as seguintes hipóteses:

H1: O processo de despedimento colectivo assente na rescisão de contratos por iniciativa da empresa, levado a cabo pela Empresa CFM nas Cidades de Maputo e Matola de 1998 a 2007, contemplava, para além dos aspectos formais e legais, a empregabilidade externa, manifesta através da implementação de acções visando a criação de oportunidades de trabalho e de geração de renda ao pessoal excedentário.

H2: As acções implementadas pela Empresa CFM, no âmbito do Plano de promoção da empregabilidade externa, foram eficazes, tendo logrado reinserir no mercado de trabalho o pessoal excedentário despedido colectivamente por via da rescisão de contratos por iniciativa da entidade empregadora.

1.4 DEFINIÇÃO OPERACIONAL DOS TERMOS E VARIÁVEIS

Definir operacionalmente os termos e variáveis consiste na exposição do modelo de análise construído a partir das hipóteses teóricas da pesquisa.

Quadro 1: Modelo de análise referente a hipótese 1

Variável Principal	Dimensão	Componente	Indicador
Processo de despedimento colectivo	Aspectos formais e legais do despedimento		Existência de um diagnóstico prévio recomendando o despedimento colectivo como medida incontornável
			Envolvimento dos trabalhadores na preparação processo de despedimento
			Comunicação sobre a decisão de despedimento colectivo incluindo os seus fundamentos aos actores relevantes
			Critérios, justiça e transparência na selecção do pessoal a desvincular
			Abrangência dos cortes de pessoal
			Ritmo dos cortes (todos de uma só vez ou gradualmente)
			Dignidade e respeito demonstrados aos trabalhadores abrangidos
			Modalidade de indemnização adoptada e sua justiça
			Acompanhamento psicológico aos trabalhadores abrangidos pelo processo de despedimento

Variável Principal	Dimensão	Componente	Indicador
	Empregabilidade externa	Plano de recolocação	Existência do plano de recolocação
			Conteúdo do plano de recolocação
			Processo de implementação do plano de recolocação
			Acompanhamento às oportunidades de necessidade de mão-de-obra existentes no mercado
			Contacto às organizações potencialmente interessadas na mão-de-obra excedentária
		Plano de orientação profissional	Existências do plano de orientação profissional
			Conteúdo do plano de orientação profissional
			Processo de implementação do plano de orientação profissional
			Tipo de apoio pós-capacitação
			Acções de acompanhamento pós-capacitação

Fonte: elaborado pelo autor

Quadro 2: Modelo de análise referente a hipótese 2

Variável independente	Dimensão	Componente	Indicador
Eficácia das acções de promoção da empregabilidade externa	Eficácia do Plano de Recolocação		Cumprimento do Plano de recolocação
			Cumprimento dos objectivos intermédios do Plano de recolocação
	Eficácia do Plano de orientação profissional		Cumprimento do Plano de orientação profissional
			Cumprimento dos objectivos intermédios do plano de orientação profissional

Fonte: elaborado pelo autor

Quadro 3: Modelo de análise referente a hipótese 2 (continuação)

Variável dependente	Dimensão	Componente	Indicador
Reinserção do pessoal excedentário no mercado de trabalho			Proporção dos trabalhadores desvinculados que conseguiram um emprego alternativo graças à capacitação oferecida pela Empresa CFM
			Proporção dos trabalhadores desvinculados que desenvolveram pequenos negócios graças à capacitação oferecida pela Empresa CFM
			Proporção dos trabalhadores desvinculados que conseguiram desenvolver um auto-emprego graças à capacitação oferecida pela Empresa CFM

Fonte: elaborado pelo autor

1.5 OBJECTIVOS

1.5.1 OBJECTIVO GERAL

A presente pesquisa tem como objectivo geral:

- a) compreender até que ponto as Empresas promovem a reinserção, no mercado de trabalho, dos trabalhadores abrangidos pelos processos internos de despedimento colectivo implementados como resposta aos desafios impostos pelo mercado.

1.5.2 OBJECTIVOS ESPECÍFICOS

Como desdobramento do objectivo geral e a fim de delimitar o alcance da pesquisa, adiante seguem os objectivos da pesquisa:

- a) identificar as alternativas profissionais proporcionadas pela Empresa CFM, aos trabalhadores despedidos colectivamente, no quadro do seu programa de racionalização da força de trabalho;
- b) avaliar até que ponto a Empresa CFM cumpriu a Lei do Trabalho nº 8/98 de 20 de Julho, durante a gestão processo de racionalização da força de trabalho;
- c) avaliar a eficácia de eventuais medidas de promoção de reinserção profissional dos trabalhadores demitidos colectivamente levadas a cabo pela empresa CFM no âmbito do processo de racionalização da força de trabalho;
- d) descrever os tipos de empregabilidade, destacando a sua relevância no contexto dos actuais desafios impostos pelo mercado de trabalho;
- e) captar e descrever as percepções dos trabalhadores abrangidos pelo processo de racionalização da força de trabalho, acerca da justiça do mesmo;
- f) evidenciar eventuais boas práticas adoptadas pela empresa CFM no âmbito do seu processo de racionalização da força de trabalho para que sirva de exemplo para as demais empresas em Moçambique;

- g) lançar um alerta aos trabalhadores em geral, sobre a necessidade de desenvolvimento de competências profissionais compatíveis com os actuais e futuros desafios impostos pelo mercado de trabalho, como meio de assegurar a sua empregabilidade.

1.6 JUSTIFICAÇÃO

A concepção e desenvolvimento da presente pesquisa desde o início, estiveram assentes na necessidade de encontrar respostas para duas preocupações, sendo uma, de ordem científica ou teórica, e, outra, de natureza prática ou de gestão.

A primeira reporta-se à necessidade de fazer face à quase que inexistência, no País, de pesquisas sobre o tema, e, sobretudo com um enfoque particular sobre a perspectiva de abordagem adoptada neste trabalho. Com efeito, das poucas pesquisas realizadas, particularmente fora do País, e a que o autor deste trabalho teve acesso, nenhuma delas revela a preocupação de abordar a relação entre as duas temáticas espelhadas no tema do presente trabalho, estando sim, focados isoladamente o despedimento colectivo e a empregabilidade. Ademais, a maior parte das pesquisas internacionais que abordam a problemática do despedimento colectivo quase que exclusivamente estiveram preocupadas em explorar o assunto na perspectiva de impacto do processo sobre os colaboradores remanescentes. Pelo que, com a presente pesquisa, de forma humilde, o autor espera trazer subsídios para a compreensão dos processos de despedimento colectivo, com uma preocupação assente no futuro profissional da mão-de-obra despedida, enquanto uma das formas de combate à exclusão social.

Por outro lado, a concepção e consequente desenvolvimento do presente tema foi foram fortemente inspiradas pela actual conjuntura internacional caracterizada por crise financeira que leva a muitas empresas do mundo a tomar os despedimentos colectivos, por via da rescisão de contratos, como a saída mais comum para se aliviarem da crise. Trata-se de uma crise que não só tem vindo a pôr em causa a estabilidade de empregos de enormes contingentes humanos nas empresas, como também tem vindo a ameaçar a estabilidade de alguns Estados no mundo, daí a necessidade de uma reflexão mais profunda sobre o assunto como meio de ajudar a refrear o surgimento de novas formas de exclusão social e revoltas sociais com “hipocentro” na dinâmica

do mercado de trabalho. Pelo que, através deste trabalho o autor espera que venha ajudar a promover uma atitude cada vez mais ética e transparente das empresas durante a gestão dos processos de despedimento colectivo, conferindo a estes um toque mais humano, factor fundamental para uma relação saudável entre as empresas e o seu público interno remanescente bem como para a construção de uma boa imagem no seio dos ex-colaboradores e da sociedade onde elas se encontram inseridas.

Não menos importante é o argumento de ordem metodológico, relacionado com a escolha da Empresa CFM como local para a realização do estudo. Esta prendeu-se com o facto de esta ser a empresa mais conhecida no País que concebeu e implementou um processo de despedimento colectivo, abrangendo milhares de trabalhadores, interessando assim estudar os contornos do mesmo.

1.7 LIMITAÇÕES E CONSTRANGIMENTOS

Na prossecução dos objectivos traçados para este trabalho, o autor não conseguiu contornar os constrangimentos típicos de trabalhos desta natureza. Para um tema ousado quanto este, a obtenção de fontes bibliográficas de informação para a determinação do “estado da arte” constituiu o principal constrangimento. Felizmente só foi possível minimizar o impacto deste constrangimento graças ao recurso às tecnologias de informação e comunicação – a internet. Associado a este, destacou-se como constrangimento a escassez ou quase que ausência de informação sobre estudos realizados no País versando sobre a matéria que constitui o tema do presente trabalho.

Já fase mais importante do trabalho – a da recolha de dados – quase que o trabalho se transformava num mero exercício de pesquisa bibliográfica, dado que a facilidade que se esperava ter em termos de facilidade de realização de entrevistas, logo após a tomada de conhecimento sobre a existência de uma associação denominada Associação dos Trabalhadores Desvinculados da Empresa CFM (ATD-CFM), acabou se reduzindo a nada, justamente no momento do primeiro contacto com os filiados à Associação, no dia 25 de Abril de 2013, na medida em que o autor ficou sabendo que apenas integravam a ATD-CFM os trabalhadores

desvinculados da Empresa CFM por via da modalidade de reforma antecipada, dado que as questões que continuam a unir os Associados não se aplicavam aos trabalhadores desvinculados por via da rescisão de contratos. Nessas circunstâncias, e, tendo em conta os objectivos traçados para o trabalho bem como o público-alvo definido, tornou-se necessário descartar os membros até essa data filiados à Associação como fontes de informação elegíveis à entrevista, abrindo deste modo caminho para uma nova reflexão em torno do mecanismo que permitisse o acesso aos sujeitos abrangidos pela amostra, reflexão essa da qual consistiu na concepção da “táctica de rastilho”, cujos fundamentos serão descritos mais adiante na secção reservada à enunciação das técnicas de recolha de dados.

Esta não foi uma tarefa fácil tanto, pela recusa de alguns trabalhadores desvinculados em indicar os seus ex-colegas, como devido à recusa dos trabalhadores desvinculados recomendados pelos antigos colegas em conceder uma entrevista. Refira-se que nalgumas situações, a abertura ao diálogo teve que ser paga. Noutros contextos, teve que se desencadear um autêntico vai-e-vem com muito burocratismo à mistura.

Um outro constrangimento enfrentado nesta fase de recolha de dados teve a ver com o teor das fontes documentais de informação disponibilizada pela Empresa CFM a respeito do Programa de Racionalização da Força de Trabalho, a saber:

- a) o facto de, parte bem significativa da informação que se tornou necessária para a presente pesquisa não se encontrar desagregada por Províncias mas sim, em termos globais e, noutros casos por zonas geográficas nomeadamente: CFM-Sul; CFM-Centro; CFM-Norte e Zambézia;
- b) o facto de o relatório de conclusão do PRFT disponibilizado pela Empresa CFM não discriminar o total de ex-trabalhadores beneficiados pelo Programa de Reinserção Socioprofissional (PRS) em cada componente de desvinculação (rescisão de contrato de trabalho e reforma antecipada), em virtude de o PRS ter sido implementado para o benefício de todos os ex-trabalhadores, independentemente da componente de desvinculação aplicada a cada trabalhador.

Estas duas categorias de desafios fizeram com que, tendo em conta a delimitação espacial e o grupo-alvo definido para a pesquisa, esta tivesse que se basear em dados globais, ante a incapacidade de o representante do Consórcio liderado pela GAPI e da Empresa CFM fazerem face aos dois desafios supracitados.

1.8 ESTRUTURA DO TRABALHO

O presente trabalho está estruturado em oito secções primárias, designadamente: introdução; referencial teórico-empírico; metodologia; enquadramento histórico do Programa de Racionalização da Força de Trabalho (PRFT); descrição, análise e interpretação dos resultados; conclusões e recomendações; bibliografia; apêndices e anexos.

Embora o documento, no seu todo esteja estruturado até ao nível de secção quinária, para ser sucinto, neste momento a descrição estrutural é apresentada até ao nível de secção secundária.

Assim, começando pela introdução, esta encontra-se subdividida em nove secções, incluindo a presente, a saber: delimitação do assunto ou problemática; delimitação espacial e temporal; problema de pesquisa; hipóteses da pesquisa; definição operacional de termos e variáveis; objectivos; justificação; limitações e constrangimentos.

Por seu turno a revisão de literatura encontra-se subdividido em duas secções secundárias a saber: despedimento colectivo e empregabilidade.

O capítulo dedicado à metodologia está subdividido em 8 secções secundárias notadamente: método; tipo de pesquisa; público-alvo; unidade de análise; universo e amostragem; instrumento de pesquisa; processamento e análise de dados e, por fim, considerações éticas.

O quarto capítulo dedicado ao enquadramento histórico do Programa de Racionalização da Força de Trabalho contempla duas secções, sendo a primeira dedicada à origem histórica da empresa e, a segunda atinente ao contexto do processo de racionalização da força de trabalho.

Por sua vez, a descrição, análise e interpretação dos resultados que corporiza o quinto capítulo, será feita em dois momentos sendo que no primeiro, será feita a descrição dos resultados e, no segundo, a análise e interpretação dos mesmos.

Das primárias, as conclusões e recomendações constituem o sexto capítulo do documento. Nesta parte do trabalho, serão apresentadas as conclusões e contributos do estudo, antecedendo o arrolamento das recomendações do mesmo.

Por fim, o documento apresenta a bibliografia antecedendo o capítulo reservado aos apêndices e anexos, portanto, o oitavo capítulo.

2 REVISÃO DE LITERATURA

Epígrafe

“a adoção (sic) dos mais diversos métodos de reorganização pelas empresas tem trazido sempre embutido (...) algum tipo de corte de pessoal, ainda que o nome da receita possa variar: reengenharia, downsizing, sistemas integrados de gestão, racionalização, fusões, aquisições, etc. Os argumentos, já quase clichés, referem-se à cortar ‘gorduras’, ‘deixar a empresa enxuta’, ‘aumentar a performance’, dentro do espírito que move a chamada reestruturação produtiva e que provocou profundas alterações nas relações de trabalho e emprego” (Tonelli, 2000:103).

2.1 DESPEDIMENTO COLECTIVO: DA ORIGEM ÀS MANIFESTAÇÕES

Já lá vão mais de duas décadas que os ideais de segurança e de estabilidade do emprego acabaram. O fim destes ideais manifesta-se, regra geral, através do surgimento de processos de despedimento colectivo como parte de amplos processos de mudança organizacional no contexto do funcionamento do sistema de economia de mercado, num mercado cada vez mais globalizado e competitivo. Conforme bem refere Kirkbridge (1998) a mudança constitui uma marca do final do século XX, constituindo-se num dos maiores desafios que as organizações enfrentam no seu dia-a-dia, para assegurarem a sua sobrevivência no mercado cada vez mais competitivo.

Ainda na mesma linha de raciocínio, Kirkbridge (op.cit) acrescenta que o que distingue o final do século XX do período anterior é o ritmo acelerado com que a mudança ocorre e a forma com que ela passou a ser encarada – um fenómeno contínuo. Esta realidade é testemunhada por Tonelli (2000:104), para quem a passagem da década de 80 para a de 90 foi caracterizada por duas transformações marcantes na história das empresas e indivíduos nomeadamente, o facto de a mudança ter deixado de ser um fenómeno conjuntural para se transformar em um fenómeno constante, ou estrutural. Ainda de acordo com o autor, se até à década de 80 os processos de mudança afectavam mais os níveis operacionais, a partir da década de 90, este processo passou a atingir outros níveis com particular destaque para o executivo.

Reagindo às correntes que apontam os processos de demissão em massa como resposta ao sobredimensionamento dos colaboradores, Henriques (1997;126) observa que o problema central não reside no excesso do número de colaboradores mas, pelo contrário, a própria realidade, ou seja, o contexto em que as organizações operam modificou-se. Acrescenta ainda o autor que, é em face à necessidade de manter a competitividade num cenário desses que leva as organizações a organizarem-se de maneiras diferentes com vista a atingirem esse desiderato. Embora as técnicas de gestão das organizações possam variar, regra geral, todas acabam apresentando algo em comum: **a dispensa de contingentes de colaboradores**. Este argumento é corroborado por Tonelli (2000:103) para quem

“a adoção (sic) dos mais diversos métodos de reorganização pelas empresas tem trazido sempre embutido (...)algum tipo de corte de pessoal, ainda que o nome da receita possa variar: reengenharia, downsizing, sistemas integrados de gestão, racionalização, fusões, aquisições, etc. Os argumentos, já quase clichés, referem-se à cortar ‘gorduras’, ‘deixar a empresa enxuta’, ‘aumentar a performance’, dentro do espírito que move a chamada reestruturação produtiva e que provocou profundas alterações nas relações de trabalho e emprego”.

Embora esta realidade não seja muito comum em Moçambique, o certo é que o tema sobre os processos de despedimento colectivo e suas consequências sobre os colaboradores tem vindo, em de um certo tempo a esta parte, a ser objecto de abordagem por alguns analistas. Ora, a questão que quase sempre se coloca no momento de agir tem sido: **como fazer?** A essa indagação tem surgido vasto leque de alternativas de resposta. Dependendo da realidade ou especificidade de cada organização e dos objectivos que a mesma pretende atingir, a decisão sobre como actuar pode variar desde intervenções inspiradas numa única teoria de gestão ou até mesmo intervenções inspiradas em várias teorias, centrando a sua atenção em determinadas variáveis-chave, evidenciando desse modo uma perspectiva ecléctica.

Não obstante o vasto leque de alternativas possíveis, a escolha de uma ou outra alternativa não tem sido tarefa fácil. Não raras vezes, processos de mudança bem intencionados quanto a objectivos e meios, têm levado as organizações àquilo que Caldas – referência incontornável na abordagem sobre processos de demissão em massa – apelida de “anorexia”, situação que ocorre

“especialmente quando as políticas não são claras e não se sabe fazer demissão” (Caldas⁴, 2000 citado por Tonelli, 2000:104). Esta é a razão pela qual muitas organizações que têm alguma clareza quanto aos objectivos e dúvidas relativamente aos procedimentos ou processos, optam por contratar serviços especializados para lhes auxiliar a levar a implementar a sua visão com clareza.

Ainda a propósito da questão “**como fazer**”, a alínea g) do artigo nº 62 da Lei nº 8/98 de 20 de Julho, prevê a figura jurídica de despedimento. Em complemento, o nº 1 do artigo nº 68 da mesma Lei define as circunstâncias em que o despedimento colectivo pode ocorrer nos seguintes termos:

“ a entidade empregadora pode rescindir um ou mais contratos de trabalho com aviso prévio, desde que essa medida se funde em motivos estruturais ou conjunturais e se mostre essencial ao saneamento económico ou a reorganização administrativa ou produtiva da empresa” (nº 1 do artigo nº 68 da Lei nº 8/98 de 20 de Julho).

Na mesma linha de raciocínio, Miguel P. Caldas, académico, pesquisador e consultor, reportando-se ao seu artigo intitulado “*Demissão: causas, efeitos e alternativas para empresa e indivíduo*”, procura deixar claro que embora os processos de despedimento colectivo sejam praticamente inevitáveis na actualidade, existem sempre alternativas aos mesmos, ou seja, existem outros métodos de reorganização empresarial (Tonelli, 2000:105).

Pelo que, até ao aqui foi exposto, fica claro que um número significativo de organizações tem vindo a tomar os despedimentos colectivos como alternativa preferencial na implementação de mudanças organizacionais e, nos casos em que os mesmos não figuram como medida, quase sempre surgem como efeito. **Mas o que se deve entender por despedimento colectivo?**

O sentido que se confere e se pretende que seja conferido à expressão, é o delimitado pela actual Lei Moçambicana de Trabalho. Neste contexto, afirma-se que se está perante um **despedimento**

⁴ CALDAS, M. (2000). Demissão: causas, efeitos e alternativas para empresa e indivíduo. São Paulo. Editora Atlas

colectivo “... sempre que a cessação de trabalho abranja, de uma só vez, mais de dez trabalhadores” (artigo 132 da Lei nº 23/2007 de 1 de Agosto). Este sentido corresponde ao que autores como Maia e Nyaradi (s.d:5) designam por **demissão em massa** reportando-se aos “casos em que as empresas desligam de uma só vez – pelos motivos mais variados – uma parte significativa do seu quadro de funcionários”. Pelo que, as expressões **despedimento colectivo** e **demissão em massa** serão usadas no presente documento como traduzindo o mesmo significado. Convém entretanto, sublinhar que, embora o sentido da expressão despedimento colectivo seja o delimitado pela Lei supracitada, a análise do objecto de estudo deste trabalho será efectuada à luz da Lei nº 8/98 de 20 de Julho, dado tratar-se do instrumento legal que estava em vigor e que normava as relações laborais em Moçambique durante o período coberto pelo estudo.

Definido o conceito de despedimento colectivo, a secção que se segue é reservada à descrição do contexto dos despedimentos colectivos. Na mesma, procurar-se-á apresentar argumentos que permitam sustentar a tese defendida pelo autor segundo a qual os processos de despedimento colectivo surgem como resultado de complexos processos de mudanças organizacionais e que estas por sua vez se apresentam como manifestação concreta das transformações que se operam ao longo do ciclo de vida das organizações. Para tal, começar-se-á por discorrer em torno dos modelos do ciclo de vida das organizações, passando pela abordagem sobre as perspectivas sobre a mudança organizacional destacando em que medida os despedimentos colectivos constituem produto de processos de mudança organizacional.

2.1.1 A MUDANÇA ORGANIZACIONAL COMO PARTE DO CICLO DE VIDA DAS ORGANIZAÇÕES

Parece existir um relativo consenso entre os vários pesquisadores no campo da gestão no que refere à ideia de que “a vida das organizações apresenta um razoável grau de semelhança com o ciclo de vida dos organismos vivos: nascem, têm infância e adolescência, atingem a maioridade, envelhecem e morrem”(Marques⁵, 1994:20 citado por Luz et al, s/d). Pretende-se com esta afirmação enfatizar que qualquer organização está sujeita a um ciclo de vida, entendido como

⁵ MARQUES, A. (1994). *Deterioração organizacional: como detectar e resolver problemas de deterioração e obsolescência organizacional*. São Paulo: Makron Books,.

“um conjunto de etapas ou fases que uma empresa pode atravessar ao longo do tempo de funcionamento, ou seja, durante sua vida” (Borinelli⁶, 1998 citado por Costa e Boente, 2012:3). A este respeito, numerosas pesquisas revelam que “o conhecimento da posição da empresa no ciclo de vida organizacional permite aos gestores empregarem suas habilidades para atravessar de uma fase para a outra de forma fortalecida e se destacar no mercado sem enfrentar as chamadas ‘crises de passagem’” (Borinelli⁷, 1998; Goulart⁸ & Queiroz, 2000 citado por Costa & Boente, 2012:2).

Ora, analisando atentamente o processo de migração de um estágio para outro, à luz do modelo de ciclo de vida organizacional que constitui referência no presente trabalho – o modelo de Miller & Friesen (1984), cujos fundamentos serão descritos adiante – conclui-se que não é possível imaginar um processo dessa natureza que não implique uma mudança organizacional.

Para melhor elucidação deste argumento, convém clarificar que a noção de mudança proposta no presente trabalho é inspirada nos contributos de Wood Jr⁹, Curado & Campos (2000:212 citados por Czajkowski, 2009:4) e de Araújo¹⁰ (1982 citado por Goreske, s.d:6), e encara a mudança organizacional como qualquer transformação de natureza estrutural, estratégica, cultural, tecnológica, humana ou de qualquer outra componente, planeada, coordenada e operacionalizada por pessoal interno ou externo à organização, sob a liderança da Direcção máxima da organização, e que é capaz de gerar impacto em partes ou no conjunto da Organização.

⁶ BORINELLI, M. (1998). *A identificação do ciclo de vida das pequenas empresas através das demonstrações contábeis*. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção)- Curso de Pós-Graduação em Engenharia da Produção, Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC. Florianópolis.

⁷ Op.cit.

⁸ GOULART, R.; QUEIROZ, A. (2000). *Custeio e Precificação no Ciclo de Vida das Empresas: Estudo de Casos Múltiplos*. VII Congresso Brasileiro de Custos, Anais. Recife, agosto.

⁹ WOOD, Jr ; CURADO, I.; CAMPOS, H.. *Vencendo a crise: mudança organizacional na Rhodia Farma*. In: WOOD Jr, T. (Coord.). *Mudança organizacional: aprofundando temas atuais em administração de empresas*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000. p. 210-238.

¹⁰ ARAÚJO, L. (1982). *Mudança organizacional na administração pública federal brasileira*. São Paulo: EAESP/FGV,

Modelo de ciclo de vida organizacional de Miller & Friesen (1984)

O modelo proposto por Miller & Friesen (1984) revela que ao longo da sua vida, as organizações passam por cinco estágios: nascimento, crescimento, maturidade, renovação e declínio das quais se destacam como fases inovadoras o nascimento, o crescimento, e a renovação, e, como fases mais conservadoras a maturidade e o declínio (Correia et al, 2011:4). De acordo com os autores, a fase de nascimento mostra a empresa de pequeno porte, jovem, com próprio dono gerenciando a empresa e tentando estabelecer um nicho para si através da inovação de produtos.

Por sua vez, a fase de crescimento é caracterizada por organizações maiores, com rápida expansão, e estruturas departamentalizadas, que tentam expandir o seu nicho no mercado e evoluir para uma estrutura organizacional mais formalizada;

Já a fase de maturidade representa um estágio no qual as empresas têm estabilidade e eficiência como metas e onde o nível de inovação é reduzido e uma estrutura mais burocrática é estabelecida.

Por seu turno a fase de renovação é caracterizada por uma diversificação de mercados e dos produtos. Nesta fase, a inovação é mantida em altos níveis e os controles formais são mais enfatizados.

Por fim, a fase de declínio mostra as empresas que estão começando a estagnar, com a redução na participação nos mercados e as linhas de produtos a se tornarem obsoletas.

O modelo de ciclo de vida organizacional proposto por Miller & Friesen (op. cit) parece reunir consenso entre os vários analistas sobre os estágios do ciclo de vida organizacional, dos quais se destaca por exemplo os estudos realizados por Necyk¹¹, Souza & Frezatti (2007 citado por Costa & Boente, 2012:4) cujas conclusões se encontram sistematizados na tabela a seguir.

¹¹ NECYK, G., SOUZA, B., FREZATTI, F.. Ciclo de vida das organizações e a Contabilidade Gerencial. In: CONGRESSO ANPCONT. 1º, 2007, Gramado.

Quadro 4: Estágios do ciclo de vida organizacional

Estágio	Situação	Organização	Inovação e Estratégia
Nascimento	<ul style="list-style-type: none"> Firma pequena e jovem dominada pelo fundador Ambiente homogéneo 	<ul style="list-style-type: none"> Estrutura informal Poder altamente centralizado Métodos primitivos de processamento de informação e de tomada de decisão 	<ul style="list-style-type: none"> Inovação considerável nas linhas de produto Assume riscos substanciais
Crescimento	<ul style="list-style-type: none"> Tamanho médio Múltiplos accionistas Ambiente heterogéneo e competitivo 	<ul style="list-style-type: none"> Tamanho médio Múltiplos accionistas Ambiente heterogéneo e competitivo 	<ul style="list-style-type: none"> Ampliação do escopo de produtos e mercados em áreas relacionadas Inovações incrementais nas linhas de produto Crescimento rápido
Maturidade	<ul style="list-style-type: none"> Maior porte Propriedade pulverizada Ambiente mais heterogéneo e competitivo 	<ul style="list-style-type: none"> Estrutura formal e burocrática Base organizacional funcional Diferenciação moderada Centralização moderada Processamento de informações e tomada de decisão como na fase de crescimento 	<ul style="list-style-type: none"> Consolidação da estratégia de produtos e mercados Foco no suprimento Mercados bem definidos de forma eficiente Conservadorismo Crescimento menor
Rejuvenescimento	<ul style="list-style-type: none"> Maior porte Ambiente muito heterogéneo, competitivo e dinâmico 	<ul style="list-style-type: none"> Base organizacional divisional Alta diferenciação Controles, monitoramento, comunicação e processamento de informação sofisticados; Análise mais formal na tomada de decisão 	<ul style="list-style-type: none"> Estratégia de diversificação de produtos e mercados, movimentação para algumas áreas não relacionadas Alta propensão a riscos e planificação Inovação substantiva Crescimento rápido

Declínio	<ul style="list-style-type: none"> • Tamanho de mercado • Ambiente • homogéneo e competitivo 	<ul style="list-style-type: none"> • Estrutura formal e burocrática • Base organizacional funcional na maioria • Diferenciação e centralização moderadas • Sistemas de processamento de informação e métodos de tomada de decisão menos sofisticados 	<ul style="list-style-type: none"> • Baixo nível de sofisticação • Corte de preços • Consolidação de produtos e mercados • Liquidação de subsidiárias • Aversão a risco e conservadorismo • Crescimento baixo
----------	---	--	---

Fonte: Neczyk, Souza & Frezatti (2007 citados por Costa & Boente, 2012:4)

2.1.2 DESPEDIMENTO COLECTIVO COMO PRODUTO DE UM PROCESSO DE MUDANÇA ORGANIZACIONAL

Em cada momento da sua história as organizações sempre se confrontaram com determinados desafios os quais requereram por parte dos gestores alguma perspicácia em termos de apresentação de soluções para os mesmos dependendo do contexto e dos factores condicionantes da mudança, dentre os quais se destacam a necessidade de fazer face à crescente competitividade, ajustamento a novas leis ou regulamentações, ou até mesmo o atendimento às variações nas preferências de consumidores ou de parceiros. Tradicionalmente, as preocupações evidenciadas nesses esforços tendiam a centrar-se em algumas variáveis-base de estudo, designadamente: tarefas; estrutura; pessoas; tecnologia e ambiente, com enfoque em *“partes ou em algumas das variáveis, isoladas do contexto e do conjunto de variáveis e suas inter-relações, comprometendo uma visão mais global e integrada da gestão das organizações”* (Santos, 2008:43).

A esses estudos acresceram-se desde a segunda metade da década de oitenta, outras terminologias no léxico dos pesquisadores, como por exemplo: *o outsourcing* (terceirização); *o downsizing* (achatamento da estrutura) (cujos fundamentos serão descritos no final da presente secção) e a **Reengenharia**, as quais, na essência, traduziam novas propostas de abordagem sobre

o processo de mudança organizacional (Santos, 2008:44; Henriques, 1997:126-7). Não obstante a relativa variação nos seus fundamentos, todas estas abordagens têm em comum a preocupação essencial: “*como simplificar e aligeirar a organização, tornando-a mais competitiva e agressiva no mercado, reduzindo a estrutura de custos fixos (...) e, sobretudo, o número de colaboradores [internos]*” (Camara, Guerra & Rodrigues, 2007:263). Ora, apesar de cada uma dessas perspectivas apresentar a sua singularidade, nada obsta que elas apareçam combinadas das mais diversas formas. Por exemplo, num processo de *downsizing* as organizações podem optar por, inclusivamente, terceirizar certos serviços.

Mas, em que consiste cada uma das perspectivas sobre a mudança organizacional supracitadas? Esta é a questão cuja resposta é explorada logo a seguir.

O *outsourcing* (terceirização) é uma abordagem sobre a mudança organizacional que consiste em “livrar” a organização de custos relativos ao desenvolvimento de actividades não relacionadas com o seu negócio chave, o que é conseguido através da contratação de indivíduos ou entidades no exterior, a quem são confiadas funções não directamente relacionadas com o centro do negócio (Henriques, 1997:126).

Uma outra perspectiva de abordagem sobre o processo de mudança organizacional é a chamada *reengenharia*, a qual consiste “*num repensar fundamental e no redesenhar radical dos processos de negócio, para alcançar melhorias dramáticas de desempenho em áreas críticas como, custos, qualidade, serviço e velocidade*”(Hammer & Champy¹², 1994:31 citados por Camara, Guerra & Rodrigues, 2007:266). Trata-se de um processo que passa, na essência, pela efectivação de uma análise funcional da organização.

Já no limiar do século XXI, Beer & Nohria propuseram, por seu turno, um modelo interessante através do qual a mudança organizacional podia ser encarada, denominado *Teoria E e Teoria O* (Soares, 2007:38).

¹² HAMMER, M. e CHAMPY, J. (1994). *Reengineering the Corporation – a manifesto for Business Revolution*. Londres: Nicholas Brealy Publishing.

De acordo com os autores, existem duas ordens de factores que podem impulsionar as mudanças organizacionais tendo em conta o tipo de performance que cada organização se propõe a alcançar. A primeira está aliada à preocupação com a agregação do valor económico para os accionistas ou dirigentes, – *economic value* – cujo fundamento pode ser explicado à luz da teoria E – *economic value*. A segunda ordem reporta-se à preocupação com o desenvolvimento de uma cultura organizacional aberta e confiável, com uma visão estratégica e voltada para o conhecimento – *organizational capability* – cujo fundamento pode ser explicado de acordo com a Teoria O - *organizational capability* (ibidem).

À luz deste modelo, enquanto a Teoria E pressupõe mudanças rápidas – abordagem *hard*, com origem no topo da estrutura hierárquica para baixo, a Teoria O sustenta-se na possibilidade de desenvolvimento de uma cultura e potencial humano, através do aprendizado individual e organizacional sendo o papel dos líderes para estimular a mudança a partir da base da pirâmide, fundamental – abordagem *soft* (ibidem).

Segundo Beer & Nohria (2001), a Teoria E em função das metas e resultados permite a adopção de programas radicais de reengenharia, de demissão de pessoas, como o *downsizing*. Ainda de acordo com os autores, à luz da Teoria E, a mudança organizacional em função da liderança, é implantada e conduzida de forma tradicional, ou seja, de cima para baixo, com reduzido envolvimento dos indivíduos de nível gerencial e sem participação do nível operacional, do pessoal responsável pelo processo de produção das organizações, bem como das representações da categoria dos trabalhadores (ibidem).

De acordo com os fundamentos do modelo proposto por Beer & Nohria¹³ (2001 citado por Soares, 2007) a forma mais eficiente para a implantação de uma mudança organizacional consiste na combinação das duas teorias. O quadro nº 5, a seguir ilustra os fundamentos deste modelo.

¹³ Op.cit.

Quadro 5: Dimensões da mudança: comparação entre a Teoria E e a Teoria O

Dimensões da Mudança	Teoria E	Teoria O	Teoria E e Teoria O Combinadas
Metas	Maximizar o valor para o accionista	Desenvolver capacitação	Adoptar explicitamente o paradoxo entre valor económico e capacitação organizacional
Liderança	Gerenciar a mudança de cima para baixo	Encorajar a participação de baixo para cima	Estabelecer o rumo em cima e envolver o pessoal de baixo
Foco	Enfatizar a estrutura e os sistemas	Desenvolver cultura corporativa, comportamento e atitudes dos funcionários	Foco simultaneamente na parte <i>hard</i> (estruturas e sistemas) e <i>soft</i> (cultura corporativa)
Processos	Planejar e estabelecer programas	Experimentar e evoluir	Planejar a espontaneidade
Recompensas	Motivar com incentivos financeiros	Motivar pelo comprometimento, usar pagamento como troca justa	Usar incentivos para reforçar a mudança mas não para impulsioná-la.
Consultoria	Analisar problemas e dar forma às soluções	Apoiar a gerência em dar forma a suas soluções	Recurso especializado que dá poder aos funcionários

Fonte: Beer & Nohria, op. cit.: 4. citado por Soares, op.cit. : 35).

Ainda no âmbito da abordagem sobre processos de mudança organizacional é possível identificar outras terminologias que revelam outras perspectivas de enfrentamento desses processos. Por exemplo, termos como o *downsizing* (que significa em português, enxugamento ou achatamento

da estrutura organizacional) tem sido usados para classificar processos de mudança organizacional traduzidos pelo redimensionamento das estruturas organizacionais com enfoque na redução de níveis hierárquicos, embora não exclusivamente, com o intuito de promover a eficiência organizacional, a produtividade, ou, numa palavra, conferir à organização maior capacidade competitiva no mercado.

Não obstante esse desiderato, evidências mostram que a maior parte das empresas submetidas a processos de reestruturação não têm tido o êxito esperado (Henkoff¹⁴,1990; Bennett¹⁵, 1991 citados por Rego & Pinha e Cunha, 2004: 5), algo que pode encontrar explicação naquilo que Rego & Pinha e Cunha (2004:6) já observavam no limiar do século XXI – o facto de, em algumas organizações, o *downsizing* estar a ser reduzido a uma mera ferramenta de redução de custos, derivando daí a implementação de mudanças superficiais que não chegavam sequer a afectar “a maneira de fazer as coisas”.

Rego & Pinha e Cunha (op.cit:6) sugerem, por conseguinte, uma mudança de paradigma ou seja, de um ***downsizing reactivo*** – assente na redução do pessoal, tendo como propósito central a redução de custos – para o ***downsizing proactivo*** ou simplesmente ***rightsizing***– com enfoque na “*simplificação do trabalho e na melhoria da produtividade das actividades que acrescentam valor aos produtos/serviços e processos da empresa*”. Como descrevem os autores, mais do que se concentrar nos custos com salários, o genuíno *downsizing que se funda no rightsizing* visa atingir a quantidade apropriada de pessoas que fazem as coisas apropriadas e focaliza-se nas diferentes componentes da organização, encarada numa perspectiva sistémica, designadamente:

- a) a redução da força de trabalho;
- b) redesenho organizacional e,
- c) estratégia sistémica.

O quadro abaixo descreve, ao pormenor, cada uma das orientações acima descritas.

¹⁴ Henkoff, R., (1990). Cost cutting: How to do it right. *Fortune*, April 9, 121(8), 26-33

¹⁵ Bennett, A. (1991). *Management: Downsizing does not necessarily bring an upswing in corporate profitability*. *Wall Street Journal*, June 6.

Quadro 6: Três tipos de estratégias de *downsizing*

Tipo de Estratégia	Características	Exemplos
Redução da força de trabalho	<ul style="list-style-type: none"> • Enfoque: redução do pessoal (custos), embora com tendência de manutenção da quantidade global de trabalho • Promoção da transição 	<ul style="list-style-type: none"> • Transferência e <i>outplacement</i> • Incentivos de aposentação (e.g., reformas antecipadas) • Despedimentos
Redesenho organizacional	<ul style="list-style-type: none"> • Enfoque: mudança organizacional; diminuição de trabalho; • Promoção da transição e, potencialmente, da transformação 	<ul style="list-style-type: none"> • Fusão de unidades organizacionais • Eliminação de funções/cargos • Eliminação de níveis hierárquicos • Eliminação de produtos • Redesenho das tarefas
Estratégia sistêmica	<ul style="list-style-type: none"> • Enfoque: mudança da cultura da organização, das atitudes e dos valores dos colaboradores • Promoção da transformação 	<ul style="list-style-type: none"> • Mudança de responsabilidades • Redefinição de funções • Redução dos custos da cadeia de valor a longo prazo (e.g., tempos de espera; redundâncias; quantidade de fornecedores) • Envolvimento de todos os constituintes • Promoção da melhoria contínua e da inovação • Simplificação • Novas prioridades estratégicas

Fonte: (Rego & Pinha e Cunha [2004] adaptado de Cameron et al [1991]; Cameron [1994]; The Conference Board of Canada [1998]).

No presente trabalho, o processo de despedimento colectivo é tomado como uma das componentes de um amplo processo de mudança organizacional designado Projecto de Reestruturação da Empresa Portos e Caminhos-de-ferro de Moçambique, EP, o qual por sua vez é classificado aqui como manifestação de um processo de *downsizing* ou melhor, de *rightsizing*. Partindo dos dois pressupostos acima, para a sua análise, será adoptada uma abordagem ecléctica combinando o modelo de análise sobre a mudança denominado Teoria E e Teoria O, proposto por Beer & Nohria (2001) e a perspectiva de abordagem sobre o processo de *downsizing* proposta por Rego & Pinha e Cunha (2004).

2.1.3 PROCEDIMENTOS E DESAFIOS DOS PROCESSOS DE DESPEDIMENTO COLECTIVO

“Não há nada de mais patético do que a história do empregado leal que, tendo trabalhado mais e para além do seu dever, é despedido numa reestruturação da empresa” (Duska¹⁶, 1990 apud Rego & Pinha e Cunha, 2004:4).

Várias são as correntes de reflexão em torno dos processos de despedimento colectivo. Para certos académicos, o ponto central situa-se em torno do que os trabalhadores podem fazer para adequarem-se ou até mesmo anteciparem-se a esse tipo de desafios impostos pela sociedade do conhecimento. De acordo com os defensores desta corrente, os desafios impostos pelo mercado exigem dos trabalhadores, a adopção de uma postura proactiva ante uma realidade actual em que já não existe o emprego para toda a vida. À luz dessa perspectiva, cada trabalhador precisa desenvolver continuamente um perfil de competências, habilidades e atitudes, o qual deverá ser ajustado em função da realidade de cada momento, como factor indispensável para assegurar a sua empregabilidade no mercado de trabalho (Machado, Hernandes & Moraes, 2004; Maia & Nyaradi, s.d; Rego & Pinha e Cunha, 2004). Este ponto será retomado na secção 2.2.2.

¹⁶ Duska, R. (1990). Whistle blowing and employee loyalty. in J. R. DesJardins & J. J. McCall (Eds.), *Contemporary issues in business ethics* (2nd ed., pp. 142-146). Belmont, CA: Wadsworth

Uma segunda corrente de pensamento é representada pelos académicos que estão preocupados com o impacto dos processos de despedimento colectivo sobre a força de trabalho, sobretudo a abrangida por esse tipo de medidas. No seu artigo sobre os processos de demissão, Caldas¹⁷ (2000 citado por Costa, 2004) propõe certos factores, aos quais designa *moderadores organizacionais*, que na sua óptica podem atenuar o sofrimento e o impacto dos processos de demissão sobre os trabalhadores a serem abrangidos, dentre os quais se destacam:

- a) a comunicação antecipada com os empregados, a sociedade e os Sindicatos sobre a necessidade de se efectuar cortes no efectivo. Evidências mostram que uma comunicação efectiva sobre o processo de demissão, com informações detalhadas sobre os motivos e procedimentos do mesmo, tem maior probabilidade de levar aos trabalhadores abrangidos a perceber a sua demissão como justa, de apoiar a organização responsável pela implementação desse tipo de medidas e também de indicar que não desejam processar o ex-empregador (Dressler¹⁸, 2003 citado por Alves *et al.*, 2010:6);
- b) o ritmo dos cortes (todos de uma vez ou aos poucos). Autores como Camara, Guerra & Rodrigues (2007:265) sugerem que o processo de despedimento deve ser executado rapidamente e de uma só vez. Ora, embora para certos contextos organizacionais essa visão possa ser enquadrável, é preciso reconhecer a existência de processos tão complexos em que a aplicação deste princípio possa surtir efeitos adversos. Ora isso não significa defender que processos desta natureza devam durar “uma eternidade”. Daí que uma abordagem contingencial se mostre razoável;
- c) os critérios a utilizar na identificação dos indivíduos a serem abrangidos. Sustentando a importância deste factor, outros autores ressaltam que, processos de demissão sem critérios gerenciais sadios e que não são sustentadas por uma política de gestão de pessoal de longo prazo, ainda que fundadas no argumento de pretenderem assegurar a “sobrevivência dos negócios”, representam uma das formas mais injustas e arbitrarias de

¹⁷ Op.cit.

¹⁸ DESSLER, G. (2003). *Administração de recursos humanos*. 2. ed. tradução Cecília Leão Oderich. São Paulo: Prentice Hall.

demissão, que infelizmente ainda são adotados por um grande número de empresas (Macedo¹⁹,1994 citado por Alves, 2010:6);

- d) a dignidade e o respeito demonstrados aos demitidos. Este aspecto é de capital importância. Conforme sustentam Camara e seus colaboradores, *“se é necessário dispensar pessoas, que isso seja feito com dignidade porque, em última análise, a forma como as que saem forem tratadas terá um extraordinário impacto nas que ficam”* (Camara, Guerra & Rodrigues, 2007:263). Este argumento chama a atenção à necessidade de processos desta natureza serem guiados por princípios éticos;
- e) o nível de compromisso e a indenização oferecidos, observando a legislação específica, podendo-se inclusive até ir para além do legislado, desde que isso beneficie ambas as partes (o trabalhador e a empresa). A este respeito, alguns círculos acadêmicos referem que *“o modo mais prudente de reduzir os impactos da demissão está dentro da lei de indenização (sic) por demissão, pois com isso consegue-se administrar as reações (sic) das vítimas de demissão”* (Brockner & Konovsky²⁰, 1994 citado por SEGeT – Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, 2008:6). Esta visão é partilhada por Camara, Guerra & Rodrigues (2007:265) para quem *“é essencial que a negociação para a saída dos elementos redundantes seja feita com dignidade e respeito oferecendo compensações adequadas, para consolidar uma imagem de equilíbrio e de justiça da gestão”*;
- f) a disponibilização de serviços de treinamento e recolocação;
- g) o apoio psicológico aos trabalhadores remanescentes, devendo inclusive, explicá-los sobre as razões pelas quais foram mantidos nos seus postos e os desafios que se lhes impõem na preservação da segurança dos seus empregos;
- h) explicação aos colaboradores remanescentes sobre a maneira como seu trabalho poderá mudar e quais as novas oportunidades disponíveis.

¹⁹ MACEDO, G.(1994). *Outplacement: A arte e a ciência da recolocação*. São Paulo: Maltese

²⁰ BROCKNER, J.; KONOVSKY, M. (1994). Interactive effects of procedural justice and outcome negativity on victims and survivors of job loss. *Academy of Management Journal*. v. 37, n. 2, p. 397-409.

Na visão de alguns críticos dos processos de despedimento colectivos, uma organização que preste atenção aos factores acima, estaria implementando uma reestruturação responsável [e teria, por conseguinte, com maior probabilidade de êxito] (Milkovich & Boudreau²¹, 2000 citado por Costa, 2010).

Seguindo uma perspectiva paralela à proposta por Caldas (2000 citado por Costa, 2004), embora diferente na terminologia, Rego & Pina e Cunha (2004) na sua abordagem sobre os processos de *downsizing*, sugerem um modelo de análise dos processos de despedimento colectivo que aponta para quatro níveis ou facetas da justiça a saber: distributiva; procedimental; interpessoal e informacional, conforme a tabela abaixo, conforme ilustra o quadro 7, a seguir.

Quadro 7: As quatro facetas da justiça e a sua relevância para o *downsizing*/despedimento

Dimensões	Caracterização	Pertinência para o <i>downsizing</i> /despedimento
Distributiva	Focaliza-se no conteúdo , isto é, na justiça dos fins alcançados ou obtidos. Respeita, por exemplo, aos salários, classificações obtidas pelas pessoas nas avaliações de desempenho, sanções disciplinares, promoções, aceitação/rejeição de candidatos, resultados dos testes de detecção de consumo de droga, fatia orçamental atribuída às unidades organizacionais, lucros distribuídos aos trabalhadores.	<ul style="list-style-type: none"> • O despedimento foi justo? • Permaneceram as pessoas que mais mereciam, ou foram essas as dispensadas? • Foram facultados apoios (e.g., <i>outplacement</i>)? As indemnizações foram Justas?
		<ul style="list-style-type: none"> • Foi proporcionado aviso atempado? • Quais os critérios usados para determinar quem permanecia e quem era dispensado? Foram claros e justos? • As pessoas participaram no

²¹ MILKOVICH, T.; BOUDREAU, J. (2000). *Administração de Recursos Humanos*. São Paulo. Atlas

Dimensões	Caracterização	Pertinência para o <i>downsizing</i>/despedimento
Procedimental	Focaliza-se no processo , ou seja, na justiça dos meios usados para alcançar tais fins. Concerne, por exemplo, aos procedimentos usados nos acréscimos salariais, processos disciplinares, sistemas de avaliação de desempenho, processos de recrutamento e selecção.	<p>processo – isto é, tiveram voz?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Assegurou-se que os gestores não tinham interesse pessoal no despedimento (e.g., recebimento de um montante por cada empregador despedido; prémio inversamente proporcional à indemnização paga aos dispensados)? • Se o critério de despedimento foi o desempenho dos indivíduos, a informação que sustentou as decisões de escolha era exacta e rigorosa? • Estiveram arredados do processo critérios como a nacionalidade, o sexo e as orientações religiosas e políticas? • Os cortes foram disseminados pelos diversos níveis hierárquicos – ou foram apenas aplicáveis à base da hierarquia
Interaccional (social/interpessoal)	Incide sobre o grau em que o superior adopta um tratamento digno e respeitador para com os seus colaboradores.	<ul style="list-style-type: none"> • As pessoas foram tratadas com dignidade e respeito? • Foram respeitadas as suas necessidades? • Os gestores denotaram respeito pelos seus direitos?
Informacional	Centra-se no grau em que o superior fornece informações e explica/justifica as decisões que afectam as pessoas.	<ul style="list-style-type: none"> • As pessoas receberam explicações (adequadas, correctas e genuínas) acerca das razões do despedimento e do modo como seria/foi implementado? • Foi-lhes facultada informação suficiente sobre a matéria?

Fonte: Rego & Pinha e Cunha (2004:10)

Reportando-se ao caso moçambicano, Coughlin *et al* (2005:171) referem que, contrariamente às demissões individuais, em que as empresas procuram cumprir com o preceituado na Lei do trabalho²², o mesmo já não se pode dizer quando as empresas se confrontam com o cenário de terem que despedir enormes contingentes. De acordo com os autores, neste último cenário, os trabalhadores precisam ter muita sorte para receberem uma indemnização parcial, pois, é frequente não se receberem nada. Lamentavelmente – acrescentam os autores – episódios de injustiça como estes, “*continuarão por muito tempo se os fundos de indemnização dos trabalhadores não tiverem nenhuma garantia e tiverem de vir de cofres que estão, muitas vezes, falidos quando os despedimentos ocorrem, sobretudo, quando forem em massa*” (Coughlin *et al*, 2005:173).

Ora, em algumas situações, esforços visando preservar o direito dos trabalhadores neste tipo de casos arrastam-se por anos e anos muitas das vezes sem desfecho, deixando os trabalhadores num cenário de desespero e frustração totais.

Um programa de despedimento colectivo não pode nem deve ser encarado como uma espécie de “raio caído do céu azul”. Pelo contrário, ele deve ser entendido como resultado de um longo e complexo processo que comporta diferentes etapas. Rosa e Silva (2001) apresenta-nos, a seguir, algumas dicas sobre o modo como esse processo pode ser conduzido. De acordo com a autora, antes se avançar para um processo de demissão deve-se avaliar rigorosamente se existem razões para tal, considerando, dentre outros, os seguintes aspectos:

1) Necessidade da Empresa (redução do quadro):

- que tarefas o colaborador executa e, até que ponto tais tarefas são imprescindíveis? Ou, o que é que acontecerá se não forem executadas? Caso se conclua que as tarefas são prescindíveis e que a sua supressão não representa nenhum perigo para o negócio da empresa a demissão é recomendada;
- será que se pode eliminar o presente cargo transferindo as suas tarefas para outro cargo, ampliando o espaço ocupacional deste último sem se comprometer a qualidade e produtividade nas áreas abrangidas? Se a resposta for afirmativa, então, a racionalização do trabalho é recomendada.

²² Lei n.º 8/98 de 20 de Julho, entretanto revogada pela Lei 23/2007 de 1 de Agosto

2) Factores ligados ao desempenho e qualificação do colaborador

- o colaborador revela problemas no desempenho?
- o colaborador foi alertado sobre tais problemas?
- algo terá sido feito para eliminar tais problemas?
- o colaborador revela necessidade de formação para melhor desempenho no cargo?
- seria possível alcançar um nível de desempenho maior substituindo o actual ocupante do cargo?

Um “não”, como resposta a pelo menos uma das questões acima pode indiciar que, longe da demissão, seja necessária uma acção administrativa para ajudar o colaborador.

Pelo contrário, se a resposta for “sim” para todas as perguntas, em lugar da demissão recomenda-se uma melhor avaliação da situação, baseada na resposta às seguintes questões (ibidem):

- existem outras áreas ou tarefas para as quais o colaborador revela melhor preparo?
- poderia o colaborador assumir estas outras tarefas por via de uma transferência?

Se a resposta às questões acima tiver sido negativa então, qualquer transferência do colaborador para uma outra área significaria uma transferência do problema para outro sector. Pelo que, se recomenda a demissão.

Uma vez identificados os colaboradores a demitir, torna-se necessário definir alguns procedimentos a seguir, os quais funcionam como factores críticos de sucesso para que se tenha um programa de demissão responsável. Existem várias abordagens sobre a gestão de um processo de despedimento responsável. A perspectiva mais comum é aquela que descreve o processo como compreendendo diversas etapas sequenciadas, a saber (ibidem):

1) Planificação do processo de despedimento

No processo de gestão, a planificação ocupa um lugar central. Esta fase é uma das fases mais nevrálgicas da gestão de qualquer processo de despedimento porquanto, nela deve-se ser capaz

de assegurar designadamente: a participação e o sigilo profissional. Com efeito, se a organização não tiver capacidade humana para levar a cabo um processo de despedimento colectivo, então deve apostar na contratação de uma consultoria, com a qual deverá trabalhar desde o processo de planificação, assegurando que, detalhes legais e administrativos sobre o processo não escapem (ibidem).

2) Comunicação

Esta é uma etapa incontornável. Nesta componente, parte-se do pressuposto de que nenhuma mudança organizacional pode ser implementada sem uma prévia e atempada comunicação com os colaboradores. Pelo que, logo que a decisão de reduzir o nº colaboradores internos for tomada, é muito importante começar a informá-los sobre as razões do processo, seus objectivos e sobretudo as medidas a serem tomadas acerca do futuro de cada colaborador a ser abrangido pelo processo (ibidem). É importante sublinhar que quanto maior for o investimento a ser feito nesta primeira fase, maior é a probabilidade de o resto do processo de mudança ser facilitado através de uma maior colaboração dos trabalhadores na implementação do processo.

Por outro lado, uma aposta na comunicação permite que os colaboradores abrangidos pela decisão possam preparar-se psicologicamente para a eventualidade de serem abrangidos e identificar alternativas de trabalho, quer seja sob a forma de emprego, quer sob a forma de auto-emprego.

3) Avaliação de Empregabilidade

Esta é uma das fases mais críticas de gestão do processo de despedimento colectivo, tanto para o colaborador abrangido, como para a organização que se confronta com o desafio de demitir enormes contingentes de colaboradores. Com efeito, se por um lado esta fase constitui a fase da renovação da esperança por parte dos colaboradores abrangidos, por outro, esta representa a fase em que a organização tem a magnífica oportunidade de transmitir uma mensagem de confiança, assegurando que esse sonho é alcançável. É nesta fase em que se requer a actuação de equipas

multidisciplinares, tendo em conta que é nestas fases onde a gestão dos efeitos da demissão requer muita responsabilidade.

Uma vez terminado o processo de desvinculação, a organização tem nesta fase o enorme, mas nobre desafio de realizar encontros com colaboradores demitidos interessados em desenvolver trabalho para a geração de renda. Para tal, a organização pode apostar nas seguintes acções (ibidem):

- realização de palestras sobre diferentes formas de geração de trabalho e renda e sobretudo as competências, habilidades e atitudes requeridas para cada uma delas;
- divulgação do compromisso da organização diante desses desafios;
- ajuda aos colaboradores demitidos na elaboração do seu perfil individual e na análise FOFA (Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças) a seu respeito;
- auxílio aos colaboradores demitidos na elaboração do seu CV tendo em conta as demandas do mercado;

4) Indemnização

Uma das fases mais críticas de qualquer processo de despedimento colectivo é, provavelmente esta. Com efeito, muitos processos de despedimento são avaliados em função da maneira como os gestores trataram a questão da indemnização. Ora, tratar bem da questão da indemnização passa pelo respeito ao quadro legal vigente, podendo mesmo ir para além do mesmo, desde que isso beneficie o grupo-alvo do processo nem viole a Lei.

5) Suporte de recolocação e de orientação profissional

Esta é a fase crucial de todo o processo pois constitui a fase em que os resultados devem vir à superfície, a fase em que a organização deverá mostrar através de evidências o seu compromisso em proporcionar alternativas de trabalho e de geração de renda ao seu ex-colaborador. Dentre as várias alternativas que as organizações podem proporcionar aos seus ex-colaboradores, destacam-se os programas de recolocação profissional e os programas de orientação profissional (ibidem).

6) Acompanhamento e avaliação final

Programas visando a promoção da empregabilidade acoplados a programas de demissão em massa requerem, pela sua natureza um certo acompanhamento. Com afeito, dado que os programas de orientação profissional e de recolocação não são um fim em si, é necessário que ao longo da implementação dos mesmos se vá fazendo o devido acompanhamento visando aferir se efectivamente os objectivos da promoção da empregabilidade estão sendo alcançados ou não. Isso significa que até ao final de um ano, após o despedimento, deverão ser realizados encontros com os participantes com a finalidade de:

- verificar os índices de empregabilidade;
- avaliar até que ponto as acções visando promover a empregabilidade foram efectivas;
- avaliar as necessidades de eventuais acções adicionais (ibidem).

7) Avaliação final

Na etapa final, o órgão responsável pela condução do processo de despedimento deverá produzir e apresentar um relatório final, com todos os detalhes do processo desde o início até ao fim do mesmo, onde deverá ressaltar os pontos fortes, pontos fracos do processo, sem contudo deixar de fazer menção aos resultados globais do processo de despedimento colectivo (ibidem).

2.2 EMPREGABILIDADE: ORIGEM, CONCEITOS, E PERSPECTIVAS DE ANÁLISE

Nesta secção será aprofundada a abordagem acerca da empregabilidade, por etapas. Para tal, num primeiro momento, o tema será abordado com enfoque para as suas origens e diferentes acepções. Num segundo momento, o enfoque será redireccionado para a abordagem sobre as diferentes perspectivas de análise do tema e a sua relevância na compreensão do fenómeno como um todo.

2.2.1 EMPREGABILIDADE: ORIGEM E CONCEITOS

A maioria das abordagens sobre a empregabilidade revela que a sua origem é atribuída aos anglo-saxónicos que, no início do século XX o utilizavam para distinguir a população empregável da não empregável (Almeida, 2007:53). Ainda segundo o autor, somente depois desse período é que o conceito começou a ser popularizado, particularmente no mundo ocidental, pelas organizações internacionais tais como a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico (OCDE), a Organização Internacional do Trabalho (OIT), a Organização das Nações Unidas (ONU) e a União Europeia (UE), isto no final do século XX.

Este argumento é sustentado por certos autores que defendem ser a empregabilidade um conceito liberal que surgiu pela primeira vez, na literatura académica, na sequência do processo de reestruturação produtiva em 1996 (Saviani²³, 1997:29; Case²⁴, Case & Francianato, 1997 citados por Saad, 2002; Costa, 2010:249 e Duarte, 2008) referindo-se à “*capacidade que cada um de nós tem de gerar trabalho e renda*”(Saad, 2002:549) ou “*à habilidade de ter emprego*”(Minarelli²⁵,1995:37 citado por Costa, 2010:249). Esta visão é partilhada por outros autores, para quem a empregabilidade é um conceito liberal que emergiu no contexto da reestruturação produtiva, onde se defende o pressuposto ideológico de que cada indivíduo deve cuidar de si mesmo (Batista, 2009:17).

Em termos conceptuais, a empregabilidade pode ainda ser entendida como traduzindo a capacidade que o ser humano tem de gerar trabalho e renda, condicionada pela habilidade de desenvolvimento de competências (conhecimentos, habilidades e aptidões) que respondam às exigências do mercado de trabalho e que permitam a consolidação de um perfil profissional interessante e atraente para o actual e futuros empregadores (Saad, 2002:549; Costa, 2010:249). Nesta perspectiva, o indivíduo, seja ele empregado ou não, tem o dever de desenvolver competências (conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes) que o permitam que continue

²³ SAVIANI, J..(1997). *Empresabilidade: como as empresas devem agir para manter em seus quadros elementos com alta taxa de empregabilidade*. São Paulo: Makron Books.

²⁴ CASE, T.; CASE, S., FRANCIANATO, C. (1997). *Empregabilidade: de executivo a consultor bem-sucedido*. São Paulo: Makron Books

²⁵ MINARELLI, J. (1995). *A Empregabilidade: o caminho das pedras, como ter trabalho e remuneração sempre*. São Paulo: Editora Gente

imprescindível e não descartável para o actual empregador mas também atractivo ao futuro empregador. Esta perspectiva é partilhada por outros autores para quem a empregabilidade traduz “o conjunto de conhecimentos, habilidades, comportamentos e relações que tornam o profissional necessário não apenas para uma, mas para toda e qualquer uma organização (...)” (Mehedeff²⁶, 1998:3 *apud* Batista, 2009:10).

- Em face da diversidade de perspectivas de definição sobre do termo, tornou-se necessário alinhar uma ideia única que servisse como referência para o presente estudo. Neste contexto, a **empregabilidade** deve ser entendida como traduzindo a **capacidade que o ser humano tem de gerar trabalho (auto-emprego e emprego formal) e renda, condicionada pelo desenvolvimento de competências (conhecimentos, habilidades e aptidões) que respondam às exigências do mercado de trabalho e que sustentam um perfil profissional que permite que o indivíduo se adapte às mudanças ambientais, mantendo-se activo e efectivo no mercado de trabalho** (Saad, 2002:549; Costa, 2004:322).

A partir do exposto, pode-se concluir que a empregabilidade é um conceito que se caracteriza pelo:

- a) aumento da probabilidade de obtenção de trabalho e de geração ou elevação de renda, reduzindo os níveis de desemprego e subemprego;
- b) aumento da probabilidade de permanência no mercado de trabalho, reduzindo os riscos de demissão e as taxas de rotatividade e, elevação da produtividade, da competitividade e renda (Brasil²⁷, 1999b:39 citado por Batista, 2009:3)

Dos diferentes contributos teóricos sobre o conceito, particular destaque vai para o contributo de Gazier²⁸ (1990 citado por Alves, 2007:61) o qual destaca na sua abordagem acerca da empregabilidade, sete acepções diferentes sobre a empregabilidade, notadamente:

²⁶ MEHEDEFF, N. (1998). *Educação profissional: um projeto para jovens e adultos de baixa escolaridade*. Brasília, p. 3.

²⁷ BRASIL. (1999b). *Educação Profissional: um projeto para o desenvolvimento sustentado*. SEFOR/MTb, FAT/CODEFAT, <http://mte.gov.br>.

²⁸ Gazier, B. (1990). L'employabilité: breve radiographie d'un concept en mutation. *Sociologie du Travail*, 4

empregabilidade dicotómica, empregabilidade sócio-médica, empregabilidade como política da força de trabalho, empregabilidade como performance esperada no mercado de trabalho, empregabilidade de iniciativa e empregabilidade interactiva.

Por seu turno, Lopes (2007:14) propõe uma outra categoria de empregabilidade, a qual apelida de **Empregabilidade externa, a qual traduz a preocupação das empresas com o futuro dos trabalhadores abrangidos pelas medidas de despedimento colectivo, proporcionando-lhes oportunidades de geração de trabalho e renda.**

Tendo em conta os contributos teóricos apresentados por outros autores já mencionados nesta secção, no presente trabalho propõe-se uma classificação que integra as seguintes categorias básicas de empregabilidade: **empregabilidade dicotómica; empregabilidade sócio-médica; empregabilidade como política da força de trabalho; empregabilidade como performance esperada no mercado de trabalho; empregabilidade interna (subdividida em empregabilidade de iniciativa e empregabilidade interactiva) e empregabilidade externa** (Gazier²⁹, 1990 citado por Alves, 2007:61; Lopes, 2007:14). Na secção que se segue, será caracterizada cada uma das categorias aqui descritas.

2.2.2 EMPREGABILIDADE: PERSPECTIVAS DE ANÁLISE

2.2.2.1 Empregabilidade dicotómica

A expressão **empregabilidade dicotómica** é uma tentativa de categorização da palavra empregabilidade usada para classificar um processo que surgiu na Administração Pública dos Estados Unidos da América e da Grã-Bretanha, no início do século XX que consistia em classificar as pessoas que se apresentavam no mercado de trabalho ou solicitavam assistência pública em duas categorias: os empregáveis e os “inempregáveis”. A primeira categoria englobava todos aqueles que queriam e/ou podiam trabalhar, a segunda integrava os que não podiam trabalhar em virtude de limitações várias que impediam que fossem consideradas pessoas

²⁹ ibidem

economicamente activas sendo, por isso, candidatas a beneficiários da segurança social (Alves, op.cit:61).

2.2.2.2 Empregabilidade sócio-médica

A **empregabilidade sócio-médica** é uma categoria de empregabilidade que surge nos Estados Unidos da América, na Grã-Bretanha e na Alemanha por volta dos anos cinquenta. Trata-se de uma noção que emerge a partir da constatação de que diferentes indivíduos apresentavam níveis de elegibilidade diferentes para um mesmo cargo, daí o surgimento da necessidade de medição, através da aplicação de testes, da distância entre as características físicas, cognitivas e mentais de quem procura emprego e os requisitos associados a um determinado emprego, visando aferir, nos diferentes indivíduos, a distância entre os requisitos associados a um determinado emprego e os atributos individuais (ibid.).

2.2.2.3 Empregabilidade como política da força de trabalho

Nesta perspectiva, a empregabilidade designa, segundo Gazier³⁰ (1990: 579 citado por Alves, op.cit: 61) “*a atractividade de um individuo aos olhos de um empregador, apreciada através dos resultados dos testes que combinam a avaliação de aptidões e de comportamentos e privilegiam a integridade profissional*”. Compreende-se assim a posição de Costa (2004:322) quando classifica a empregabilidade como significando o desenvolvimento de “*um conjunto de habilidades, aptidões e conhecimentos compatíveis com as exigências do mercado de trabalho, de forma a consolidar um perfil profissional interessante e atraente para futuros empregadores*”.

2.2.2.4 Empregabilidade como performance esperada no mercado de trabalho

A empregabilidade enquadrada nesta perspectiva refere-se à “*capacidade para obter um rendimento no mercado de trabalho*” (Gazier³¹, s/d; 11 citado por Alves, op.cit. 61). É dentro

³⁰ ibidem.

³¹ ibid. (s/d). *Assurance chômage, employabilité et marchés transationnels du travail*. Paris: Universite Paris 1/ Matisse.

desta lógica que se enquadram as reflexões de Saad (2002:549), para quem a empregabilidade refere-se à “*capacidade que cada um de nós tem de gerar trabalho e renda*” e de Minarelli³² (1995:37 citado por Costa, 2010:249) que descreve a empregabilidade como significando em termos práticos a “*habilidade de ter emprego*”.

De acordo com Gazier³³ (s/d:11 citado por Alves, *op.cit*:61) a empregabilidade como performance esperada no mercado de trabalho apresenta-se como uma noção descritiva usada internacionalmente para avaliar o sucesso ou fracasso de uma medida de política de emprego ou de formação através do cálculo do tempo despendido até à obtenção de um emprego, do número de dias de permanência nesse emprego e da remuneração auferida. Porém, é preciso reconhecer aqui o papel do Estado. Não considerar o papel do Estado, pode, como bem refere Batista (2009:22), conduzir “*os empregados e excluídos do mercado de trabalho, assim como aqueles que exercem ocupações precárias a julgarem-se derrotados e condenados por sua própria ‘incompetência’*”.

O papel do Estado é inquestionável, como catalisador de combate a eventuais assimetrias ou até mesmo externalidades negativas não apenas criando instituições viradas à formação vocacional para aumentar as estatísticas do nº de formados, mas sim, instituições capazes de formar indivíduos com perfil de saída que os permita gerar efectivamente, trabalho e renda.

2.2.2.5 Empregabilidade interna

Explorar um outro prisma de abordagem sobre a responsabilidade pela promoção e gestão da empregabilidade implica necessariamente penetrar no interior das organizações e analisar os processos internos. É nesta perspectiva que se situam os contributos de McQuaid³⁴ & Lindsay (2005 citados por Almeida, 2007:53) e Gazier³⁵ (1990 citado por Alves, *op.cit*:61) as quais destacam, dentre várias, as seguintes dimensões ou categorias de empregabilidade: *a*

³² MINARELLI, J. (1995). Empregabilidade: o caminho das pedras: como ter trabalho e remuneração sempre. São Paulo: Gente, 1995.

³³ Gazier, B. (s/d). *Assurance chômage, employabilité et marchés transationnels du travail*. Paris: Universite Paris 1/ Matisse.

³⁴ McQuaid, R. & Lindsay, C. (2005). The concept of employability. *Urban Studies*, 42, 2, pp. 197-219.

³⁵ Gazier, B. (1990). L’employabilite: breve radiographie d’un concept en mutation. *Sociologie du Travail*, 4.

empregabilidade de iniciativa e a empregabilidade interactiva, duas dimensões que suportam duas visões diferentes quanto a gestão da empregabilidade por parte dos indivíduos que se encontram aplicados nas organizações.

A. *Empregabilidade de iniciativa*

Influenciada pela ideologia neoliberal nos Estados Unidos da América e na Grã-Bretanha, donde é originária, esta abordagem dá ênfase à responsabilidade individual do trabalhador na gestão da sua empregabilidade, através de actualizações técnicas permanentes, como meio de garantir e aumentar o seu valor dentro da organização mas também em qualquer outra organização. Talvez seja por isso que Gazier³⁶ (s/d,:11 citado por Alves, *op.cit*:62) define a empregabilidade de iniciativa como traduzindo “*as capacidades individuais para ‘vender’ as qualificações no mercado de trabalho*”. Enquadram-se nesta perspectiva concepções como a de Mehedeff³⁷ (1998:3 citado por Batista, *op.cit*:10) que definem a empregabilidade como traduzindo a capacidade que resulta de um “*conjunto de conhecimentos, habilidades, comportamentos e relações que tornam o profissional necessário não apenas para uma, mas para toda e qualquer uma organização (...)*”.

B. *Empregabilidade de interactiva*

A empregabilidade interactiva consegue dar um salto em frente relativamente à empregabilidade de iniciativa, ao acrescentar à lógica individualista da fase anterior, uma dimensão interactiva e colectiva na determinação da empregabilidade. Nesta perspectiva, a capacidade de gerar trabalho e renda deixa de depender apenas das capacidades individuais para, igualmente ser influenciada pelas regras de funcionamento do mercado de trabalho, pela empregabilidade dos restantes membros do grupo profissional de pertença, etc (Gazier³⁸, s.d:11 citado por Almeida, 2007:53).

³⁶ Ibid. (s/d). *Assurance chômage, employabilité et marchés transationnels du travail*. Paris: Universite Paris 1/ Matisse.

³⁷ MEHEDEFF, N. (1998). *Educação profissional: um projeto para jovens e adultos de baixa escolaridade*. Brasília.

³⁸ Gazier, B. (s/d.). *Assurance chômage, employabilité et marchés transitionnels du travail*. Paris: Universite Paris 1 (polycopie)..

A partir deste quadro de análise, McQuaid³⁹ & Lindsay (2005:208 citado por Almeida, 2007:53) propõem um modelo teórico que permite compreender a empregabilidade individual como tendo que ser entendida com tendo em conta três dimensões que interagem entre si: **factores individuais (competências técnicas e humanas); circunstâncias pessoais (história e origem familiares; cultura de trabalho; capital social) e factores externos (mecanismos de regulação do mercado; políticas empresariais de gestão de pessoas)**. Aos indivíduos é chamada a sua responsabilidade pela gestão da sua carreira, do mesmo modo que a organização tem um papel a desempenhar neste processo no âmbito do seu dever de garantir o desenvolvimento dos seus colaboradores como meio de assegurar a competitividade externa, algo que pode ser levado a cabo quer através das acções de formação profissional contínua, quer por via da adopção de atitudes potenciadoras da auto-aprendizagem. Por outro lado, certos autores defendem mesmo, ser dever das empresas contribuir para a construção da empregabilidade (Gazier⁴⁰, 1990:583 citado por Almeida, 2007:54) ao mesmo tempo que observam que gradualmente a construção da empregabilidade tem vindo a deixar de ser da responsabilidade exclusiva do individuo ou dos poderes públicos passando a ser igualmente uma responsabilidade das organizações, transformando-se numa “*verdadeira política social das empresas*” (Saint-Germes⁴¹, 2004: 1889 citado por Almeida, 2007:54).

É nesta perspectiva que desponta o conceito de **organização qualificante**, entendida como “um modelo global de desenvolvimento dos recursos humanos no qual todos os trabalhadores tomam parte das suas experiências diárias de aprendizagem” (Stahl *et al*⁴². 1993:11 citado por Almeida, 2007: 55). A adopção do modelo de organização qualificante constitui uma opção capaz de promover o desenvolvimento da empregabilidade individual, tanto interna e externa para além de que proporciona uma “*oportunidade indiscutível para manter e aumentar a empregabilidade particularmente de trabalhadores que, de outra forma, facilmente seriam excluídos do mercado de trabalho*” em consequência de processos de reestruturação organizacional que apelam a

³⁹ McQuaid, R. & Lindsay, C. (2005). The concept of employability. *Urban Studies*, 42, 2, pp. 197-219.

⁴⁰ Gazier, B. (1990). L'employabilité: breve radiographie d'un concept en mutation. *Sociologie du Travail*, 4.

⁴¹ Saint-Germes, E. (2004). *L'employabilité, une nouvelle dimension de la GRH?* Consultado em Dezembro de 2006 em: www.agrh2004-esg.uqam.ca

⁴² Stahl, Th. *et al.* (1993). *A organização qualificante*. Bruxelas: CCE.

competências de uma nova geração, próprias da sociedade do conhecimento (Lopes⁴³, 2000 citado por Almeida, 2007: 55)

Uma outra excelente fonte de reflexão sobre esta problemática é nos proposta pelo Livro Branco da União Europeia que versa sobre “Crescimento, Competitividade e Emprego” o qual apresenta algumas orientações estratégicas em termos de políticas de emprego das quais se destaca o aumento dos “*níveis de qualificação dos recursos humanos como meio de criar estabilidade no emprego e estabelecer vias de progresso nas suas carreiras (apoiada em programas de formação)*” (Henriques, 1997:135).

2.2.2.6 Empregabilidade Externa: recolocação e orientação profissional

Um outro nível de abordagem em torno da resposta sobre a responsabilidade pela promoção da empregabilidade situa-se no contexto dos processos de despedimento colectivo. A este nível, a questão central que se coloca tem sido: “**após processos de despedimento colectivo e consequentes indemnizações, quem se responsabiliza pela promoção da empregabilidade do grupo-alvo abrangido?**” É neste contexto que se situa o conceito de empregabilidade externa, o qual se reporta ao futuro profissional, sob ponto de vista de criação de alternativas de trabalho e renda para o grupo-alvo abrangido pelos processos de despedimento colectivo.

A este respeito, importa referir que, embora seja comum atribuir-se exclusivamente aos indivíduos demitidos a responsabilidade pela gestão da sua empregabilidade, num autêntico apelo ao “**salve-se quem puder**”, na verdade, a responsabilidade é partilhada. Pelo que, nesta parte do trabalho, procurar-se-á fazer um contraponto à essa valorização excessiva que vem sendo dada à responsabilidade individual do trabalhador no tocante à sua reinserção no mercado de trabalho. Com efeito, existem evidências que mostram claramente que a gestão da empregabilidade é um desafio que deve ser partilhado entre o indivíduo, a empresa, o Sindicato e o Estado, devendo cada actor desempenhar o seu papel em defesa das vítimas dos processos de reestruturação empresarial.

⁴³ Lopes, H. (coord.) (2000). *As modalidades da empresa que aprende e empresa qualificante*. Lisboa: OEFP.

Assim, neste complexo xadrez, a revisão deste quadro, uma vez que a responsabilidade pelo sucesso profissional não pode ser exclusivamente de uma dessas partes, mas como consequência da interacção entre elas. Para os indivíduos com o seu vínculo laboral descontinuado no âmbito dos processos de racionalização da força de trabalho, uma das alternativas que por sinal constitui um dos objectos de análise deste trabalho tem a ver com os programas de reorientação profissional, nos quais a responsabilidade das organizações joga um papel central. É neste contexto que Cordeiro (2002) argumenta que *“o apoio da área de recursos humanos da empresa que demite e a acção subsidiária do sindicato da categoria, e até mesmo de órgãos e agências governamentais podem facilitar a recolocação de ocupantes de cargos de níveis menores.”*

Devido aos efeitos que normalmente provoca, a maioria dos processos de despedimento colectivo suscita quase sempre grandes debates interessantes mas também, com uma certa carga de nostalgia. A razão é muito simples: **esses processos originam enormes contingentes de desempregados, na maioria dos casos sem grandes perspectivas em termos de reinserção social por via do reenquadramento no mercado de trabalho.**

Em alguns contextos societais, as acções visando promover a empregabilidade externa são um imperativo legal. Ou seja, nesses contextos, a lei impõe determinadas obrigações às empresas que por alguma razão tenham que levar a cabo processos de despedimento colectivo. Embora o cenário possa ter alterado, em virtude da crise financeira que abala a maior parte dos países integrados na União Europeia (EU), o certo é que *“na europa as empresas que demitem os empregados por razões económicas ou fazem uma reestruturação ou fusão são obrigadas por lei a dar apoio psicológico e a proporcionarem cursos de aperfeiçoamento e treinamento que lhes habilitem abraçar uma outra”* que tenha maior probabilidade de vagas no mercado ou até mesmo explorar uma oportunidade de negócio, caso queiram aplicar o seu dinheiro num negócio próprio em regime de auto-emprego (António, 2004:2)

A. Programas de recolocação profissional

A recolocação ou *outplacement*, na designação inglesa, constitui uma técnica de gestão de pessoas que surgiu pela primeira vez nos Estados Unidos da América, na década de 60 do século

XX tendo como principais objectivos apoiar “*cientistas e engenheiros vitimados pelas demissões decorrentes da recessão vivida pelos sectores aeroespacial e electrónico, na busca de novas oportunidades de trabalho*” (Maia & Nyaradi, s.d: 9). Com a globalização dos mercados e os desafios por ela impostos, sobretudo no mercado de trabalho, o *outplacement* foi ganhando cada vez maior notoriedade, tornando-se numa das práticas mais humanizantes de gestão de pessoas. Com efeito, a recolocação constitui uma solução profissional elaborada pelas organizações norteadas por princípios éticos com o objectivo de conduzir com dignidade, respeito e sobretudo humanismo os processos de demissão no seu seio. Trata-se de um processo que procura conciliar os interesses das partes envolvidas no processo de despedimento colectivo (colaborador e ex-empregador) podendo ser definida como uma técnica de gestão de pessoas por via da qual,

“o profissional demitido (outplaced), custeado pela organização que demite, é assistido por um (a) especialista, desde o momento pós-comunicação de sua demissão até a concretização de seus objectivos profissionais, que podem ser: 1) a conquista de nova colocação; 2) a constituição de um negócio próprio – a segunda carreira, ou mesmo, 3) a decisão de ‘pendurar’ as chuteiras” (Gutenberg⁴⁴:17 apud Maia & Nyaradi, s.d:9).

A recolocação do pessoal despedido colectivamente pode minimizar os danos, além de que é uma medida que tem o poder de contribuir para gerar uma boa imagem interna da organização e de transmitir uma imagem de segurança aos colaboradores remanescentes, contribuindo desse modo para que se gere no seio da organização um clima organizacional sadio favorável ao alcance de níveis de produtividade desejados.

Na vertente externa, a prática de recolocação transmite à sociedade um sentido de valorização dos colaboradores internos.

Os programas de recolocação profissional são da responsabilidade da organização e tem como finalidade proporcionar oportunidades de recolocação do profissional demitido no mercado de trabalho, através de orientação adequada e facilitação da divulgação de suas potencialidades aos

⁴⁴ Sem referência.

potenciais empregadores. Programas formais de recolocação normalmente têm enfatizado as seguintes componentes (Valor social, s.d:4):

- a) elaboração do material a ser divulgado, designadamente, cartas de recomendação e curriculum dos funcionários demitidos;
- b) divulgação do material às organizações potencialmente interessadas (públicas e privadas), quer enviando documentos em formato impresso, disco, quer em fóruns criados com esse propósito;
- c) acompanhamento das oportunidades existentes no mercado e divulgação da informação sobre as mesmas aos ex-colaboradores, com a facilidade de estes poderem contar com o apadrinhamento da organização.

Gerir um processo de recolocação requer o domínio dos princípios de planificação e sobretudo muito sigilo profissional. Com efeito, dada a sua complexidade, regra geral, a gestão do processo começa muito antes de os colaboradores a serem abrangidos pelo processo de despedimento colectivo serem informados sobre a medida a ser tomada, uma acção que envolve geralmente o órgão de gestão de pessoas e a consultoria especializada contratada para co-gerir o processo de despedimento, de acordo com os procedimentos referidos na secção antecedente.

De acordo com Garcia⁴⁵ (1988 citado por Maia & Nyaradi, s.d:9-10) na abordagem sobre o processo de recolocação é possível destacar quatro principais perspectivas a saber:

- a) recolocação para executivos – serviço dirigido exclusivamente para executivos, podendo ser orientado individualmente ou em pequenos grupos, podendo implicar o recurso a sofisticadas técnicas audiovisuais, assim como avaliações de carreiras conduzidas por psicólogos.
- b) recolocação espontânea – também dirigido a executivos, distinguindo-se da perspectiva anterior pelo facto de esta modalidade envolver apenas executivos que demandam os serviços por livre iniciativa, e ser personalizado em função do nível de carreira do executivo;
- c) recolocação conduzida na empresa – diferentemente de outros processos que se caracterizam por decorrer fora do ambiente da empresa, esta modalidade tem como uma

⁴⁵ Sem referência.

das características distintivas o facto de ocorrer nas instalações da empresa responsável pelo processo de despedimento colectivo;

- d) recolocação para grupos ou colectiva: esta modalidade é geralmente utilizada a empregados e não a executivos, sobretudo nos casos em que ocorre a redução da mão-de-obra em consequência de mudanças organizacionais, crises económicas sectoriais, programas de redução de custos e outros. Trata-se de uma perspectiva que pode incluir desde assuntos como desenvolvimento de contactos, leitura de anúncios, até a orientação de carreira, etc.

B. Programas de orientação profissional

Os programas de orientação profissional tem como propósito orientar o profissional para que o mesmo esteja melhor preparado para enfrentar o mercado de trabalho.

Os programas de orientação profissional consistem no fornecimento de orientações baseadas nas necessidades dos indivíduos. Consoante a situação, tais orientações podem ser transmitidas em grupo ou individualmente, podendo envolver aspectos como:

- a) propostas sobre cursos ou treinamentos para aperfeiçoamento profissional;
- b) assessoria sobre a apresentação pessoal numa entrevista de emprego (vestimentas, acessórios, aparência, postura);
- c) técnicas de enfrentar uma entrevista para emprego (preparação anterior, pontualidade, cumprimento, controle de ansiedade, objectividade nas respostas, negociação salarial) (Rosa e Silva, 2001:40).

A maioria dos autores que versam sobre a problemática do desligamento partilha a ideia de que adoptar programas de orientação profissional possui vantagens, tanto para o trabalhador demitido como para organização. Na verdade, os benefícios decorrentes de um programa desta natureza vão para além do indivíduo e da organização, uma vez que concorrem para o combate de uma das manifestações da exclusão numa sociedade: o desemprego. Esta ideia é corroborada pelo Livro Branco da União Europeia o qual defende a previsão e o combate ao desemprego através da *“implementação de programas de reconversão dos colaboradores (...) e a criação de*

empregos alternativos de modo a evitar um aumento da população desempregada de longa duração” (Henriques, 1997:135).

Constituem vantagens para a organização:

- a) ampliação de benefícios da empresa bem como a redução do complexo de culpa que eventualmente se possa sentir no processo de desligamento;
- b) promove, interna e externamente, a imagem de uma organização que demonstra preocupação com o ser humano, ao valorizar e amparar seus colaboradores, através de uma assistência global pós-despedimento;
- c) elevação da moral e satisfação dos colaboradores internos com a organização, em virtude de aqueles sentirem-se valorizados pela organização durante o acolhimento e integração e no momento da demissão;
- d) minimização dos riscos da ocorrência de conflitos de natureza legal envolvendo a organização e os demitidos devido a eventuais injustiças ocorridas no processo;
- e) melhoria das competências do órgão de gestão de pessoas em matéria de gestão dos processos de redução dos postos de trabalho, sobretudo quando se utilizam serviços de consultoria;
- f) motivação dos colaboradores remanescentes, aumentando assim a sua produtividade;
- g) desenvolvimento do senso de realização em virtude de ter feito o melhor com os colaboradores desligados.

(Rosa e Silva, 2001; Maia & Nyaradi, s.d: 11)

Constituem vantagens para o demitido, as seguintes:

- a) ajuda-os a reconquistar, rapidamente, a auto-estima, geralmente abalada nos momentos pós demissão;
- b) leva-os a reflectir seriamente sobre suas vidas e carreiras: o que fizeram, o que fazem, o que gostariam de fazer e o que farão, reduzindo desse modo o riscos de fracasso nas suas opções;
- c) orienta-os psicologicamente sobre como agir positivamente nessa nova fase de sua vida profissional, fazendo-os abortar os sentimentos negativos que usualmente acompanham a demissão: o choque, o medo, a insegurança, a perda da autoconfiança, etc.

- d) ensina-os a saber enfrentar novos desafios e sobretudo a desenvolver aquelas habilidades actualmente indispensáveis e exigidas no mercado, pois o mercado de trabalho, as estratégias de obtenção de um novo emprego e as exigências das empresas para o preenchimento de suas vagas, têm variado profundamente etc.

(Rosa e Silva, 2001; Maia & Nyaradi, s.d:11)

3 METODOLOGIA

3.1 MÉTODO

Nesta pesquisa foi adoptado o método de estudo de caso.

3.2 TIPO DE PESQUISA

A presente pesquisa, toma a seguinte classificação:

- a) quanto à abordagem do Problema: Pesquisa qualitativa.
- b) quanto à Natureza: Pesquisa básica;
- c) quanto aos Objectivos: Pesquisa Exploratória e Descritiva.
- d) quanto aos Procedimentos e técnicas: Pesquisa bibliográfica; Pesquisa documental; estudo de caso.
- e) quanto às Técnicas: Análise de conteúdo

3.3 PÚBLICO-ALVO

O Programa de racionalização da força de trabalho levado a cabo pela empresa CFM compreendeu duas componentes a saber: a reforma antecipada e a rescisão de contrato de trabalho.

A reforma antecipada abrangeu os trabalhadores admitidos na extinta Direcção Nacional dos Portos e Caminhos de Ferro até 31 de Dezembro de 1988 os quais foram considerados em termos legais funcionários do Estado, cujo processo de desvinculação devia regeu-se pelas normas do Estatuto Geral dos Funcionários do Estado, aprovado pelo Decreto nº 14/87 de 20 de Maio. Neste contexto, foi aplicado o disposto no artigo nº 237 do revogado Estatuto Geral dos Funcionários do Estado, segundo o qual os trabalhadores que não tivessem atingido até à altura, a idade de reforma (60 e 55 anos, conforme se tratasse de homem ou mulher respectivamente, e que tivessem prestado pelo menos 15 anos de serviço) deviam ser aposentados obrigatoriamente.

Em contrapartida, a rescisão de contrato de trabalho, incidiu sobre o pessoal considerado excedentários no contexto do Programa de Racionalização da Força de Trabalho, ora contratado por tempo indeterminado à data de, ou depois de 1 de Janeiro de 1989, data em que o Decreto nº 6/89 de 11 de Maio que cria a Empresa CFM passou a produzir efeitos.

No contexto do Programa foi considerado pessoal excedentário, “*aquele que, de acordo com essa decisão, não reúne condições técnico-profissionais para as exigências tanto dos concessionários como dos CFM num quadro em que a empresa se encontre reestruturada e racionalizada*” (CFM, 2002:24). Exclui-se desta categoria o pessoal que, uma vez seleccionado para integrar tanto os concessionários como os CFM se recusasse. Exclui-se igualmente desta categoria, o pessoal despedido na sequência de uma medida disciplinar ou de rescisão de contrato por justa causa, nos termos da Lei do Trabalho (*ibidem*).

Deste modo, o público-alvo da pesquisa compreende a parcela dos ex-trabalhadores desvinculados por via da rescisão de contrato de trabalho à luz da lei do trabalho então em vigor em Moçambique (Lei nº 8/98 de 20 de Julho), que previa no seu artigo nº 68 a rescisão do contrato de trabalho por iniciativa da entidade empregadora.

A decisão da opção pelo estudo do processo de despedimento colectivo circunscrito apenas à perspectiva de rescisão do contrato por iniciativa da entidade empregadora, excluindo a outra parte do processo implementado por via da reforma antecipada, deriva dos objectivos traçados para a pesquisa, associado ao facto de a desvinculação por via da rescisão de contratos ser a modalidade aplicável às organizações regidas pela Lei moçambicana do Trabalho, por sinal abrangidas pela problemática definida neste trabalho.

3.4 UNIDADE DE ANÁLISE

No presente trabalho a unidade de análise é constituída pela parcela dos ex-trabalhadores admitidos na Empresa a partir de 1 de Janeiro de 1989 e que viram os seus contratos de trabalho rescindidos por iniciativa da Empresa CFM no quadro do Programa de Racionalização da Força de Trabalho; Representante da Direcção de Recursos Humanos da Empresa CFM; Representante

do Sindicato Nacional dos Trabalhadores dos Portos e Caminhos de Ferro (SINPOCAF); Trabalhadores desvinculados da Empresa CFM; Representante da GAPI – Sociedade de Investimento, SA e, por fim, o Presidente da Associação dos Trabalhadores Desvinculados da Empresa CFM (ATD-CFM).

3.5 UNIVERSO E AMOSTRAGEM

Para esta pesquisa o universo é constituído pela totalidade do pessoal excedentário contratado pelos CFM no período posterior a 1 de Janeiro de 1989, data da entrada em vigor do Decreto nº 6/89 que cria a Empresa CFM, num total de 4801 desvinculados (CFM, 2009:66).

Para a definição amostra, tendo em conta os objectivos da pesquisa, optou-se por uma amostra não-probabilística por intencionalidade e por acessibilidade, em número de 18, sendo que o tamanho da amostra dependeu do acesso aos informantes. Vale isso afirmar que, contrariamente a uma amostra de 40 ex-trabalhadores definida com a exclusiva preocupação de garantir que a amostra não fosse nem tão grande nem muito pequena, no final, tendo em conta que nem a Empresa, nem o SINPOCAF e muito menos a Associação dos Trabalhadores Desvinculados dos CFM tinham capacidade de facilitar a localização dos Trabalhadores desvinculados por via da rescisão de contrato de trabalho, o pesquisador acabou contentando-se com os informantes possíveis localizados através de vias informais.

3.6 INSTRUMENTO DE PESQUISA

A etapa que consiste na colheita de dados, mais conhecida por observação indirecta, constitui uma das “espinhas dorsais” de um trabalho de pesquisa. Daí a necessidade de se tomar todo o tipo de precauções necessárias para a garantia da colheita de dados de boa qualidade. Foi com esse propósito que foi definida a necessidade de se testar a eficácia dos roteiros das entrevistas elaboradas, através da condução de algumas entrevistas aplicando cada tipo de guião elaborado, junto a 10 funcionários do Estado com um perfil académico próximo ao do grupo-alvo definido como unidade de análise, no período de 8 a 12 de Abril de 2013.

Tendo observado todos os princípios indispensáveis para a condução de uma entrevista, este exercício foi muito útil pois, serviu para o aprimoramento e clarificação de algumas questões integrantes do roteiro de entrevista.

As hipóteses, o modelo de análise e o conseqüente instrumento de pesquisa foram elaborados tendo em conta os objectivos propostos para o trabalho.

Refinado o instrumento de colheita de dados, seguiu-se a fase de colheita de dados propriamente dita na qual foram adoptadas as seguintes técnicas:

- a) Entrevista semiestruturada envolvendo um colaborador sénior da Empresa CFM afecto na Direcção de Recursos Humanos da Empresa;
- b) Entrevista semiestruturada individualizada, envolvendo os Trabalhadores desvinculados por via da rescisão de contrato, em número de 18 (dezoito), cujo acesso somente foi possível graças à “táctica de rastilho” e a boa vontade das pessoas abrangidas. Neste trabalho, o autor considera “táctica de rastilho”, a técnica que se teve que adoptar em face das dificuldades de localização dos trabalhadores desvinculados tendo em conta que o despedimento ocorreu há muito tempo, resultando daí a descontinuidade da comunicação entre a Empresa CFM e trabalhadores desvinculados. Tal técnica consistiu na identificação de pelo menos um trabalhador desvinculado ao qual foi se pediu que facilitasse o acesso a pelo menos mais um ex-colega de trabalho que tenha sido desvinculado por via da rescisão de contrato. Foi assim que, a partir do primeiro contacto teve-se acesso ao número aqui abrangido, processo que só terminou quando se começou a sentir estar a haver uma resistência em facilitar o acesso às mais fontes de informação. Devido a este constrangimento aliado à necessidade de tentar abranger o número de sujeitos inicialmente previstos para a amostra (40 trabalhadores desvinculados), o período de entrevistas acabou durando muito tempo, tendo decorrido de 25 de Abril a 3 de Julho de 2013.
- c) Foram igualmente conduzidas duas entrevistas semiestruturadas junto a dois dirigentes de topo, em representação, designadamente, do Sindicato Nacional dos Trabalhadores dos Portos e Caminhos de Ferro (SINPOCAF) e da Direcção da Associação dos

Trabalhadores Desvinculados da Empresa Portos e Caminhos-de-ferro de Moçambique (ATD-CFM);

A escolha destas diferentes categorias de informantes prendeu-se com a necessidade de fazer uma triangulação dos dados, um cruzamento de informação, por forma a captar os pontos convergentes e discordantes.

3.7 PROCESSAMENTO E ANÁLISE DE DADOS

Para o processo de transformação dos dados colhidos em informação útil, usou-se o método de análise de conteúdo.

3.8 CONSIDERAÇÕES ÉTICAS

Os aspectos éticos nesta pesquisa foram preservados. Com efeito, visando prevenir eventuais repercussões negativas decorrentes do estudo, sobre os informantes, os princípios de confidencialidade foram assegurados através da preservação da identidade dos informantes.

4 ENQUADRAMENTO HISTÓRICO DO PROGRAMA DE RACIONALIZAÇÃO DA FORÇA DE TRABALHO (PRFT)

A presente secção é dedicada à breve descrição do contexto histórico em surgiram as mudanças operadas na Empresa Portos e Caminhos-de-ferro de Moçambique, EP.

Após a conquista da sua independência, em 1975, depois de uma intensa guerra que durou dez anos, opondo o regime colonial português e a Frente de Libertação de Moçambique (FRELIMO), Moçambique seguiu um sistema de economia centralmente planificada, assente na alocação administrativa de recursos.

Após declarar, aos 30 de Janeiro de 1984, a sua incapacidade de fazer face aos seus compromissos em relação à dívida externa, e, em face do condicionamento imposto pelos credores a um reescalonamento da mesma mediante um prévio acordo com as instituições de Bretton Woods (Banco Mundial –BM e Fundo Monetário Internacional – FMI), Moçambique viu-se obrigado a adoptar “*um programa económico de acção, que sublinhava o papel da agricultura privada e de pequena escala e que continha muitas medidas de desregulação*”(Abrahamsson & Nilsson, 2001:202)

Em Janeiro de 1987, Moçambique começou a implementar, finalmente, o Programa de Reabilitação Económica (PRE) de acordo com os padrões para a estabilização económica e o ajustamento estrutural desenvolvidos pelo FMI e BM. O impacto negativo das medidas do PRE sobre os grupos populacionais mais vulneráveis levou o Governo a introduzir, mais tarde sobre o Programa, a componente social, passando a designar-se, em 1990, Programa de Reabilitação Económica e Social (PRES) (Oppenheimer, 2006:55). De entre os objectivos visados pelo PRE, ressaltam-se os seguintes (MIE e UNIDO, 1993:58 *apud* Castel-Branco, 1994:117):

- a) a liberalização dos preços;
- b) a contenção das despesas governamentais;

- c) afastamento do Estado enquanto agente económico, do mercado através da privatização das empresas estatais e intervencionadas.

Com o intuito de garantir a materialização dos objectivos visados pelo Programa, no concernente às privatizações, foi criado um amplo quadro legal, onde se destaca o Decreto nº 21/89 de 23 de Maio que regula “*a alienação, a título oneroso, de empresas, estabelecimentos, instalações, quotas e outras formas de participação financeira da propriedade do Estado*”(Métier, 2003:6). Ainda neste contexto, foi publicada a Lei nº 15/91 de 3 de Agosto, que “*estabelece as normas sobre a reestruturação, transformação e redimensionamento do sector empresarial do Estado*”(ibidem).

À luz do quadro legal criado, o processo de privatização do património do Estado previa de forma isolada ou combinada, as seguintes modalidades (Métier, 1998:11):

- a) oferta ou venda pública de acções;
- b) transferência ou venda de acções aos gestores e trabalhadores e
- c) assinatura de contratos de cessão ou concessão de exploração e de gestão.

Um dos efeitos das medidas de ajustamento estrutural sentiu-se com maior gravidade no mercado de trabalho.

É preciso sublinhar que esta realidade não foi exclusiva a Moçambique. Pelo contrário, ela emergiu dentro de uma conjuntura internacional caracterizada pelo “*aumento vertiginoso da competitividade, a queda constante da produtividade (...), que forçaram a adopção pelas empresas, de ‘estratégias de sobrevivência’ e às transformações significativas nas relações de emprego*” (Tonelli, 2000:104).

Importa referir do processo de reestruturação das chamadas empresas “estratégicas” (tomadas como prioridade para a passagem à gestão privada ou sua transformação em empresas públicas), resultaram empresas como:

- a) Televisão de Moçambique – EP;
- b) Electricidade de Moçambique – EP;
- c) Rádio Moçambique – EP;

- d) Telecomunicações de Moçambique – EP;
- e) Correios de Moçambique – EP e,
- f) Empresa de Portos e Caminhos-de-ferro de Moçambique (CFM) – EP.

4.1 ORIGEM HISTÓRICA DA EMPRESA

As raízes da Empresa Portos e Caminhos de Ferro de Moçambique, Empresa Pública (CFM-EP) encontram-se assentes na longínqua década de 30 do século XX, num período em que o progresso do território delimitado pelo espaço geográfico hoje chamado Moçambique era determinado pelo então Governo colonial português. Foi nesse contexto que o então Estado colonial dirigido por um Governador-geral, através do Diploma legislativo nº 315, de 22 de Agosto de 1931, determinou a criação da Direcção dos Serviços dos Portos e Caminhos de Ferro da Colónia de Moçambique, uma empresa industrial Estatal, a quem competia, entre outras, as seguintes funções (CFM,2010: 23):

- a) promover e executar o estudo e a construção dos portos e caminhos-de-ferro e o estabelecimento de quaisquer outros meios de transporte, em ligação com as explorações ferroviárias e,
- b) explorar comercial e industrialmente os portos e caminhos-de-ferro.

Com a conquista da independência de Moçambique, depois de 10 anos (25/06/1964 – 07/09/1974) de luta de libertação, do jugo colonial, período seguido de 9 meses de transição até a proclamação da independência a 25 Junho de 1975, através da Portaria nº 82/76 de 6 de Abril, é criada a Direcção Nacional dos Portos e Caminhos de Ferro de Moçambique, em substituição da Direcção dos Serviços dos Portos, Caminhos de Ferro de Moçambique (CFM,2010: 23). Tendo em vista fazer face aos desafios que se foram impondo ao sector ferro-portuário, através do Decreto nº 6/89 de 11 de Maio, mas com efeitos a partir de 1 de Janeiro de 1989, é extinta a Direcção Nacional dos Portos e Caminhos de Ferro de Moçambique e criada a Empresa Nacional de Portos e Caminhos de Ferro de Moçambique, E.E., também designada CFM (Moçambique, Decreto nº 6/89 de 11 de Maio).

No contexto da implementação das medidas previstas na Lei nº 15/91 de 3 de Agosto, que norma o processo de *“reestruturação, transformação e redimensionamento do sector empresarial do Estado, incluindo a privatização e alienação a título oneroso, de empresas, estabelecimentos, instalações e participações sociais de propriedade do Estado”*(Métier, 2003:6) o Governo moçambicano, através do Decreto nº 40/94, de 13 de Setembro, transforma a Empresa Nacional de Portos e Caminhos de Ferro de Moçambique, E.E., em Empresa Pública, passando a ser designada por Portos e Caminhos-de-ferro de Moçambique, E.P., abreviadamente designada por CFM. Por detrás desta medida estava a preocupação do Estado em dotar os CFM de uma *“melhor capacidade administrativa e de gestão, condição para enfrentar um mercado altamente competitivo e ajustar-se às exigências dos utilizadores dos Portos e Caminhos-de-ferro moçambicanos”* (CFM, 1996:12).

A luz do Decreto nº 40/94, de 13 de Setembro, a Empresa, é uma pessoa colectiva de direito público, dotada de personalidade jurídica e com autonomia administrativa, financeira e patrimonial, entretanto subordinada ao Ministério dos Transportes e Comunicações (Moçambique, Decreto nº 6/89 de 11 de Maio).

Ainda nos termos do artigo nº 2 do Decreto nº 40/94, de 13 de Setembro (ibidem):

- a) *“os CFM têm a sua sede na cidade de Maputo, exercem a sua actividade em todo o território nacional e poderão abrir delegações em outros pontos do país desde que assim seja deliberado pelo Conselho de Administração”;*
- b) *“os CFM poderão estabelecer representações comerciais no estrangeiro, desde que assim seja deliberado pelo Conselho de Administração”.*

Constitui missão da Empresa CFM, *“garantir o pleno funcionamento do sistema de transporte ferro-portuário moderno, de modo competitivo eficiente, orientado ao mercado e financeiramente viável”* (CFM,2010:11)

Como qualquer empresa, a actividade da Empresa CFM é orientada por certos objectivos. Com efeito, constituem objectivos da Empresa:

- a) *“promover e desenvolver as infra-estruturas ferro-portuárias e serviços;*
- b) *promover o desenvolvimento das actividades de transporte e logística através da participação incrementada do sector privado na sua operação e gestão;*
- c) *envolver-se, em associação com o sector privado, na operação dos sistemas ferro-portuários de forma sustentável, segura, eficiente e proveitosa para o transporte de passageiros e carga e prestação de serviços portuários;*
- d) *maximizar a racionalização dos seus activos”*(CFM, 2002, 13).

4.2 CONTEXTO DO PROCESSO DE RACIONALIZAÇÃO DA FORÇA DE TRABALHO

“a dimensão óptima e o pleno emprego exigem-nos a desvinculação de uma parte muito importante do nosso corpo” (Rui Fonseca, Ex-Presidente do Conselho de Administração dos CFM).

De 1998 a 2007 a Empresa Portos e Caminhos-de-ferro de Moçambique – EP desenvolveu um complexo processo a que a mesma apelidou de Projecto de Reestruturação dos Portos e Caminhos-de-ferro (PRPCF). Concebido com o propósito de elevar o nível de eficiência e rentabilidade económica e financeira da empresa, suscitou duas grandes inquietações, às quais a empresa tinha que idealizar e apresentar soluções, a saber:

- a) preparar a empresa para os desafios futuros e,
- b) encontrar soluções adequadas e pragmáticas decorrentes da reestruturação.

Foi em resposta a estas duas inquietações que foram concebidas cinco pilares de actuação, das quais faz parte o objecto deste estudo, a saber:

- a) a reestruturação Empresarial, Orgânica e Funcional;
- b) racionalização dos Activos Fixos;
- c) **racionalização da Força de Trabalho e sua Reinserção Socioprofissional,**
- d) a concessão de Portos e Caminhos-de-ferro e,
- e) a diversificação de actividades e negócios (CFM, 2009: 22).

Foi nesta sequência que a Empresa CFM abandonou a sua anterior estrutura orgânica, passando a adoptar uma nova (cf. ANEXO A)

Preparação do processo de racionalização da força de trabalho

Em matéria de gestão, perguntas do tipo “o quê?” nem sempre fornecem respostas conclusivas a quem faz esse tipo de indagações. Em muitas circunstâncias, à resposta sobre perguntas do tipo “o que?” torna-se necessário acrescentar uma outra interrogação – a pergunta “como?”. O processo de racionalização da força de trabalho nos CFM não foi alheio à esta realidade. Com efeito, a grandeza da empresa CFM indiciava que se tivesse pela frente um complexo processo de racionalização o qual requeria a contratação de serviços especializados de consultoria para servirem de guia.

Foi com esse propósito que os CFM encomendaram um à FERNAVE, uma empresa internacional de consultoria a qual apresentou em Novembro de 1998 resultados dando conta de existência de dois grandes grupos que deveriam ser abrangidos pelo processo de racionalização, tendo em conta a data da sua admissão na Empresa.

O primeiro grupo era constituído por trabalhadores admitidos na Empresa até 31 de Dezembro de 1988, isto é, na então Direcção Nacional dos Portos e Caminhos-de-Ferro de Moçambique, os quais para efeitos legais foram considerados funcionários do Estado, a quem no âmbito do processo de racionalização seria aplicado o disposto no artigo nº 237 do então Estatuto Geral dos Funcionários do Estado que prevê a figura jurídica de Aposentação Obrigatória, considerada para efeitos do PRFT, simplesmente por **Reforma Antecipada**.

O segundo grupo integrava os trabalhadores admitidos a partir de 1 de Janeiro de 1989, data da criação da Empresa CFM, cuja relação laboral com os trabalhadores era regida pela Lei do Trabalho, neste caso, a Lei nº 8/98 de 20 de Julho, que previa no seu artigo nº 68 a rescisão de contrato por iniciativa da entidade empregadora, mediante pré-aviso. Ao pessoal excedentário

abrangido pelo artigo nº 68, a Lei previa compensações ao abrigo do disposto nos nº 5 e 6 do artigo nº 68.

Ainda sobre os preparativos do PRFT convém destacar uma pesquisa realizada pela Empresa Austral Consultoria e Projectos Lda, em 1998, visando sobretudo captar as preferências do potencial pessoal excedentário em termos de actividades a desenvolver após a desvinculação dos CFM.

Um dos importantes eventos na história dos CFM que influenciou o curso do processo de racionalização da força de trabalho foi certamente o V Conselho de Directores da Empresa CFM, reunido em Nampula de 19 a 21 de Janeiro de 2001. Foi um evento importante na medida em que foram aí, debatidos dois grandes desafios com que a empresa se confrontava na altura: como atingir a dimensão óptima e o pleno emprego (CFM, 2001:8).

Este evento permitiu igualmente aprofundar a compreensão sobre o processo ora em curso, um ano após a constituição de duas unidades técnicas, que funcionaram de braços operacionais do processo de racionalização da força de trabalho, designadamente a Unidade Técnica para a Força de Trabalho (UTFT) criada através da Ordem de Serviço nº 1, de 28 de Janeiro de 2000 com a vocação central de gerir os processos de desvinculação e de reinserção dos trabalhadores excedentários, bem como a adopção de medidas de mitigação social, e a Unidade de Contabilização do Projecto (*PAS – Project Accounting Section*), criada pela Ordem de Serviço nº 7, de 13 de Dezembro de 2000 a quem cabia fundamentalmente o desembolso dos fundos do Projecto de Reestruturação dos Portos e Caminhos-de-ferro em estrito cumprimento ao preceituado no Manual de Procedimentos Financeiros.

Na vertente reinserção, a UTFT tinha como responsabilidade gerir o Programa de Reinserção Socioprofissional nas seguintes componentes:

- a) aconselhamento;
- b) formação;
- c) apoio ao reemprego;
- d) apoio ao auto-emprego;
- e) apoio ao acesso ao esquema de crédito e,

f) acompanhamento.

Um levantamento exaustivo feito em finais de 1998 indicava que os CFM contavam com um efectivo de 19.387 trabalhadores, dos quais apenas pouco mais de 7.000 eram necessários à actividade da Empresa (CFM, 2004:49). Quando se iniciou efectivamente o processo de Racionalização da Força de Trabalho, em Janeiro de 2000, a Empresa possuía um universo de 18.093 efectivos distribuídos pelos seguintes órgãos: Conselho de Administração e Direcções por função (Sede da Empresa); Direcções Executivas do CFM-Sul, CFM-Centro, CFM-Zambézia, CFM-Norte. A variação do número de trabalhadores derivava de vários factores a destacar: o prosseguimento dos processos de reforma por limite de idade enquanto não arrancava o processo de racionalização da força de trabalho; existência de trabalhadores que tinham reformado, mas que ainda continuavam a receber as suas pensões na empresa enquanto aguardavam pela finalização dos seus processos de aposentação junto do ex-Ministério do Plano e Finanças; falecimentos; casos de abandono por várias razões (*ibid*: 30).

Com o propósito de *“mitigar o efeito social e psicológico causado pela desvinculação e criar oportunidades que [pudessem facilitar] o acesso a um novo emprego, a criação de auto-emprego e/ou a criação e desenvolvimento de negócios”*(*ibid*:30) foi concebido um Programa de Apoio à Reinserção Socioprofissional enquadrado no âmbito do Programa de Racionalização da Força de Trabalho, financiado pelo Governo moçambicano, Banco Mundial e a Empresa CFM.

Em termos financeiros, o Projecto de Reestruturação dos Portos e Caminhos-de-ferro (RPRP) contou com um financiamento global de 133 milhões de dólares americanos, dos quais o Governo moçambicano contribuiu com 20 milhões, os CFM com 13 milhões e o Banco Mundial com 100 milhões. Dos 133 milhões de dólares americanos, 80 milhões foi definido como valor a ser destinado aos programas de compensação e reinserção socioprofissional dos trabalhadores (CFM, 2002a,6-7). O compromisso do Estado em relação à implementação do processo de reestruturação dos CFM havia sido declarado no Contrato-Programa que vigorou até 1998, onde se destacava por exemplo o apoio à realização de investimentos e a criação de oportunidades de emprego em outras áreas para o pessoal excedentário (CFM,1997:12)

Ora, o elevado volume de financiamento e a necessária transparência do processo, a complexidade dos actos administrativos anteriores à intervenção das duas Unidades Técnicas anteriormente citadas, requeriam a criação de outros mecanismos de suporte ao complexo processo de Racionalização da Força de Trabalho. Estes e outros factores ditaram o envolvimento de outros actores e a criação de mais Órgãos transitórios a saber:

- a) uma firma de auditores internacionalmente reconhecida para a auditoria anual do processo de Racionalização da Força de Trabalho;
- b) os Gabinetes para Organização dos Processos de Reforma Antecipada e de Indemnização (GOPRAI), criados através da ordem de serviço nº 3 de 30 de Abril de 2001.

Os GOPRAI tinham como tarefa central *“organizar, a partir da certidão de contagem de tempo, toda a documentação indispensável ao cálculo da compensação efectivamente correspondente ao tempo de serviço prestado”*(CFM, 2009:33).

É importante salientar que o Programa de Reinserção Socioprofissional nos moldes em que foi implementado foi possível graças ao estudo elaborado pelo Consórcio GAPI/KPMG/TRANSCOM, entidade que venceu o concurso público internacional lançado pelos CFM em Parceria com o Ministério dos Transportes e Comunicações (CFM, 2002b: 5). Foi a este consórcio que foi confiada a implementação do Programa de Reinserção Socioprofissional do pessoal excedentário, o qual previa:

- a) Serviços de aconselhamento aos trabalhadores excedentários em torno de:
 - pacote disponível de compensação e como melhor o utilizar;
 - oportunidades de emprego,
- b) Programas de formação profissional para os trabalhadores desvinculados, por forma a aumentar as suas opções de:
 - reemprego e integração no mercado de trabalho e,
 - auto-emprego.
- c) A ajuda aos trabalhadores excedentários a enfrentar a sua condição de desvinculados e sua preparação a procura de alternativas profissionais;

- d) A criação de uma base de dados sobre as oportunidades de trabalho em apoio à procura de emprego pelos desvinculados;
- e) Apoio na preparação de planos de negócios e na implementação de negócios e,
- f) Acompanhamento no desenvolvimento das actividades económicas desenvolvidas pelo pessoal excedentário (CFM, 2002a:13).

Com as acções descritas nesta secção, estava concluída a fase preparatória para o arranque do Processo de Racionalização da Força de Trabalho nos CFM. A secção seguinte é reservada ao teste das hipóteses teóricas avançadas no início da pesquisa, algo que servirá igualmente para confrontar o cumprimento das acções planificadas pela empresa visando a reinserção socioprofissional do pessoal excedentário.

5 DESCRIÇÃO, ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS

Na presente secção serão apresentados os resultados da pesquisa. Para tal, num primeiro momento será feita uma breve descrição do historial da Empresa para, sucessivamente proceder-se à descrição, análise e interpretação dos dados colhidos durante a fase de observação.

5.1 DESCRIÇÃO DOS RESULTADOS

Nesta parte do documento serão descritos os resultados do trabalho de observação indirecta, por meio da realização de entrevistas. Em virtude de parte da informação necessária a esta parte estar já disponível ao consumo público em forma de documentos oficiais, estes foram de capital importância como fonte adicional de informação. Deste modo, para tornar o documento fácil de ler e conferi-lo alguma lógica interna, os resultados serão descritos tendo como referência o modelo teórico construído para a pesquisa.

Antes de proceder à descrição dos dados relativos ao teste das hipóteses é fundamental referir que após a implementação do Programa de Racionalização da Força de Trabalho (PRFT) a Empresa CFM produziu um relatório final descrevendo todas as fases do PRFT. Esse relatório constitui na óptica da Empresa e do Consórcio liderado pela GAPI o único documento oficial de consulta sobre o PRFT, daí, tanto o Representante da Empresa quanto o Representante do Consórcio entrevistados no âmbito do processo de recolha de dados terem-no tomado como fonte de informação tendo por conseguinte, recomendado a sua consulta para efeitos deste trabalho.

Resultados Do Teste À Hipótese 1

Variável principal: processo de despedimento colectivo

Dimensão 1: aspectos formais e legais do despedimento

Indicador 1: Existência de um diagnóstico prévio que recomendando o despedimento colectivo como medida incontornável.

Com este indicador, pretendia-se avaliar até que ponto o despedimento colectivo terá surgido como uma saída incontornável para viabilizar o processo de reestruturação dos Portos e Caminhos de Ferro de Moçambique. Dados colhidos revelam o processo de despedimento colectivo surgiu no contexto global de transformação da Empresa CFM, de Empresa Estatal em Empresa Pública, com efeitos a partir de Janeiro de 1995. Foi na sequência disso que no segundo semestre de 1996 foi assinado um Contrato-Programa entre a Empresa e o Governo, perdurável até 1998, no qual figurava a reestruturação como uma prioridade.

Em entrevista à Revista Xitimela, propriedade da Empresa, o antigo Presidente do Conselho de Administração dos CFM – o malgrado Mário Dimande – colocava nos seguintes termos o quadro geral da Empresa em termos de mão-de-obra: *“em primeiro lugar devemos ser capazes de quantificar a mão-de-obra que nós temos neste momento. No tempo de guerra não era fácil o controlo (...). Não houve um levantamento exaustivo como pretendemos fazer ao longo deste ano de 1996”* (CFM, 1996:9). É assim que, reconhecendo a complexidade do processo de reestruturação, a Empresa CFM encomendou um estudo de diagnóstico sobre a composição e características da mão-de-obra cujos resultados foram apresentados em Novembro de 1998. Realizado por uma empresa internacional de consultoria – a FERNAVE, o estudo revelou que a Empresa CFM possuía um efectivo de 19.387 trabalhadores dos quais impunha-se desvincular 12.199, daí ter proposto a concepção de um Programa de Racionalização da Força de Trabalho (PRFT) (CFM, 2009:23; CFM, 2002b:19).

Facto curioso neste processo é que os próprios trabalhadores abrangidos pela medida de redução do nº de efectivos reconheceram que, embora perder emprego não agradasse a ninguém, o certo é que a Empresa CFM confrontava-se com dois cenários contraproducentes, a saber: o excesso de

pessoal e o pagamento de salários a grupos de trabalhadores que só iam ao serviço para jogar “ntxuva⁴⁶” ou cartas.

Indicador 2: Envolvimento dos trabalhadores na preparação processo de despedimento

Com este indicador pretendia-se captar a informação acerca do tipo e o momento de envolvimento dos trabalhadores na concepção do PRFT. A este respeito convém sublinhar que processos desta natureza são, regra geral, concebidos pela cúpula da Empresa. No caso vertente dos CFM, a concepção do Programa esteve a cargo do Conselho de Administração dos CFM no âmbito do cumprimento de um Contrato Programa com o Estado moçambicano. Dados colhidos junto ao Sindicato Nacional dos Trabalhadores dos Portos e Caminhos de Ferro (SINPOCAF), corroborados pelo representante da Empresa revelaram que os trabalhadores foram envolvidos através da sua representação sindical, processo sem o qual não teria sido possível a obtenção de consensos em torno das modalidades de compensação favoráveis aos trabalhadores. Ainda de acordo com o SINPOCAF.

Indicador 3: Comunicação sobre a decisão de despedimento colectivo incluindo os seus fundamentos aos actores relevantes

Este indicador pretendia captar a informação acerca do grau de cumprimento do preceituado nos n.ºs 2 e 3 do artigo n.º 68 da Lei n.º 8/98 de 20 de Julho, que preconizam dentre outros aspectos, a comunicação escrita a todos os trabalhadores abrangidos pelo despedimento colectivo clarificando os fundamentos da decisão, com conhecimento do órgão local da administração do trabalho bem como ao Comité Sindical, com uma antecedência não inferior a 90 dias relativamente à data prevista para a cessação de cada contrato.

Dados colhidos por via das entrevistas realizadas com os diferentes sujeitos integrados na Unidade de análise, permitiram concluir que a Empresa realizou um intenso exercício de comunicação interna e externa sobre o Projecto de Reestruturação dos Portos e Caminhos-de-Ferro em geral e sobre o Programa de Racionalização da Força de Trabalho (PRFT), em

⁴⁶ modalidade de jogo típica do sul de Moçambique.

particular. Com efeito, conversas travadas com diferentes trabalhadores desvinculados abrangidos pela amostra bem como com a Direcção do SINPOCAF atestam o teor dos diferentes artigos da Revista XITIMELA, editada pelo Gabinete de Comunicação e Imagem da Empresa CFM. Uma vasta campanha de divulgação sobre o PRFT foi realizada através de reuniões, produção de brochuras, cartazes, programas de rádio, peças de teatro, com mensagens versando sobre o plano da mudança organizacional que teria lugar. Note-se que estes fóruns visavam exclusivamente comunicar aos trabalhadores sobre as mudanças que se iriam operar na Empresa, sem necessariamente declarar quem seria abrangido pela medida, algo que só posteriormente veio a acontecer, com a entrega individualizada das cartas de aviso-prévio.

Com efeito, conversas mantidas com os diferentes actores relevantes mencionados no nº 2 do artigo nº 68 da Lei nº 8/98 e o acesso a uma cópia da carta de aviso-prévio de rescisão do contrato dirigida a um dos trabalhadores excedentários permitiram concluir que efectivamente a comunicação nos termos da Lei em apreço foi assegurada. Em termos metodológicos, primeiro eram identificados os trabalhadores excedentários em cada unidade de trabalho, seguida da afixação de listas contendo os nomes dos visados em locais devidamente identificados para facilitar a consulta aos trabalhadores em qualquer momento. O passo seguinte consistia na entrega das cartas de aviso-prévio seguindo o modelo constante no Anexo B.

Indicador 4: Critérios, justiça e transparência na selecção do pessoal a desvincular

O processo de identificação dos trabalhadores a desvincular foi antecedido da elaboração de um perfil sobre o trabalhador a manter em função dos desafios que a Empresa tinha à vista. Assim, constituíam trabalhadores desejáveis ou seja, com perfil compatível com os desafios futuros, aqueles que reunissem os melhores requisitos sob ponto de vista de: nível académico; experiência profissional; idade; comportamento. Somente a título de ilustração, em termos de idade, de um cenário inicial (1998) em que a Empresa contava com 632 trabalhadores iletrados, até ao fim do processo (2007) o número de trabalhadores nesta categoria estava reduzido a zero. É importante sublinhar, neste exercício, o envolvimento dos diferentes níveis hierárquicos da Empresa na escolha do pessoal desejável para os desafios futuros da Empresa.

Ainda a respeito da selecção dos trabalhadores a desvincular, houve igualmente casos de unidades sectoriais que tinham encerrado as suas portas devido a guerra e cujos trabalhadores, durante o processo de racionalização da força de trabalho foram considerados automaticamente excedentários.

Quanto à transparência e justiça, importa destacar que embora os entrevistados tivessem considerado justos os critérios de selecção tendo em conta os fundamentos referidos anteriormente, prevalece nas mentes de alguns dos sujeitos abrangidos, a sensação de que, o facto de a Empresa ter definido que a selecção tivesse que ficar a cargo das chefias a cada nível da estrutura orgânica da empresa terá aberto campo para cenários de chantagem e nepotismo, minando desse modo o princípio da transparência. Na óptica dos sujeitos abrangidos pela amostra deste estudo, a selecção devia ter sido feita pelo Órgão de Recursos Humanos, a partir da informação colhida nos processos individuais dos trabalhadores. Ora, não obstante este posicionamento, segundo o representante da Empresa CFM, esta não recebeu nenhuma reclamação relativa a eventuais perseguições ou chantagens pelas chefias, sendo que as únicas reclamações estavam relacionadas com os valores de indemnização pagos pela Empresa.

Indicador 5: Abrangência dos cortes de pessoal

Segundo os sujeitos abrangidos pelo presente estudo, a maior justiça do processo de despedimento levado a cabo pelos CFM reside no facto de ter abrangido a todos os grupos profissionais, escalões, e sobretudo níveis hierárquicos.

Indicador 6: Ritmo dos cortes (todos de uma só vez ou gradualmente)

O elevado número de trabalhadores que seriam abrangidos segundo a estimativa apresentada pelo estudo encomendado pela Empresa CFM cujos resultados viriam a ser apresentados em finais de 1998, justificava que o processo de despedimento tivesse que ser conduzido de forma paulatina e não de uma única vez. E, foi isso que aconteceu. Com efeito, dados colhidos e processados indicam que o primeiro grupo de trabalhadores abrangidos por este processo recebeu as suas cartas de pré-aviso a 2 de Agosto do ano 2000 (CFM, 2009:39) e o último, somente no ano 2007. O Anexo D elucida melhor o efeito do gradualismo nos cortes.

Indicador 7: Dignidade e respeito demonstrados aos trabalhadores abrangidos

Desde o início da preparação do processo de reestruturação, a liderança da Empresa sempre manifestou o seu compromisso em desencadear um processo de despedimento inspirado em princípios éticos. Com efeito, já em 1997 a Empresa manifestava esta visão nos seguintes termos “[...] o Estado poderá apoiar a Empresa [...] através de dois processos: apoiar a realização de investimentos e criar oportunidades de emprego em outras áreas para o pessoal excedentário”(CFM, 1997:12). Ao longo das entrevistas travadas com os sujeitos abrangidos pela amostra, quase todos eram unânimes em afirmar que a Empresa fez a sua parte, não devendo por conseguinte ser culpada devido a má gestão das compensações por parte dos trabalhadores desvinculados. Um dos trabalhadores desvinculados foi mesmo a ponto de afirmar que, dada a frustração em que muitos trabalhadores desvinculados se encontram actualmente, tanto porque não conseguiram um novo emprego, como porque as fontes de geração de renda por si criadas tiveram um ciclo de vida muito curto, é de esperar que tais trabalhadores tomem a Empresa CFM como “bode expiatório”.

Indicador 8: Modalidade de indemnização adoptada e sua justiça

Com este indicador pretendia-se saber até que ponto a Empresa cumpriu o preceituado na Lei sobre a matéria e, qual foi o sentido de justiça conferido pelos trabalhadores desvinculados à modalidade adoptada. No que tange às modalidades de indemnização, a Lei nº 8/98 de 20 de Julho previa nos nºs 5 e 6 do artigo nº 68 as seguintes modalidades:

- a) O pagamento de compensações pecuniárias correspondentes às remunerações que se venceriam entre a data da cessação e a data convencionada para o fim do prazo dos contratos, isto para, para os contratos por tempo determinado;
- b) Para os contratos por tempo indeterminado:

- quarenta e cinco dias de remuneração, sempre que o tempo de serviço prestado à entidade empregadora fosse superior a três meses e não para além de seis meses;
- três meses de remuneração, para os trabalhadores que tivessem o tempo de serviço na empresa superior a três meses e não superior a três anos;
- três meses de remuneração por cada dois anos ou tempo de serviço prestado à mesma entidade empregadora caso o mesmo excedesse três anos.

Ora, estas modalidades só se aplicavam para os casos de comprovada justeza de causa do despedimento, pois, não se provando haver justa causa da rescisão unilateral dos contratos tendo em conta os fundamentos apresentados pela entidade empregadora, as compensações pecuniárias previstas nas alíneas antecedentes, elevavam-se ao dobro.

Embora não figurasse na lista dos factores considerados *justa causa*, este fundamento constava da redacção do nº 1 do artigo 68 da Lei nº 8/98 de 20 de Julho, segundo a qual “*a entidade empregadora pode rescindir um ou mais contratos de trabalho com aviso prévio, desde que essa medida se funde em motivos estruturais, tecnológicos ou conjunturais e se mostre essencial ao saneamento económico ou à reorganização administrativa ou produtiva da empresa*”. Ora, uma das lacunas que a Lei em apreço apresentava era a não definição ou caracterização de cada motivo supracitado, algo que somente encontramos no nº 2 da Lei nº 23/2007 de 1 de Agosto, o qual considera designadamente:

- a) motivos estruturais: os aliados à reorganização da produção, à mudança de actividade ou insuficiência de recursos financeiros, a qual pode originar o excesso de postos de trabalho;
- b) motivos tecnológicos: os que se reportam aos processos de automação; informatização de serviços; novos processos ou métodos de trabalho, implicando a redução do nº de colaboradores internos e,
- c) motivos de mercado: os que se traduzem em dificuldades de colocação dos bens ou serviços no mercado ou com a redução da actividade da empresa.

Fazendo uma comparação entre o princípio plasmado na Lei nº 8/98 de 20 de Julho e o que efectivamente aconteceu no âmbito do processo de compensações, conclui-se que, se por lado a

Empresa manteve-se fiel à Lei, para o caso dos contratos por tempo determinado, por outro, para o caso dos contratos por tempo indeterminado, a mesma agiu com benevolência, duplicando o número de dias de remuneração em cada um dos cenários reportados na alínea b) antecedente. Mais ainda, a Empresa definiu o pagamento de 6 meses de salário, como pagamento de transição, considerado “aperto de mãos”, classificado pela Empresa como uma forma de “despedida de cavalheiro”, para compensar o “inesperado” rompimento do “contrato psicológico” por parte da Empresa relativamente aos trabalhadores abrangidos. Facto curioso neste aspecto é que tanto a Empresa, como o SINPOCAF, atribuem a si, isoladamente a iniciativa de adopção da modalidade de compensação adoptada. Com efeito, se por um lado o representante do SINPOCAF considera o pagamento de transição como produto da acção negocial do Sindicato, por seu turno, a Empresa considera a modalidade adoptada como resultante da sua livre iniciativa, como atesta o trecho seguinte:

“a interrupção do vínculo laboral por interesse da entidade empregadora iria atingir milhares de trabalhadores e, por consequência, um número elevadíssimo de famílias moçambicanas (acarretando o risco eminente de criar focos de instabilidade social), a Empresa viu a necessidade de compensar, de forma excepcional, a sua desvinculação”(CFM, 2009:25).

De acordo com os vários sujeitos integrados na unidade de análise, a modalidade de compensação foi justa, facto que levou a que alguns tivessem que literalmente “rezar” para serem considerados excedentários e não fossem seleccionados pelas concessionárias ou mesmo mantidos na Empresa.

Não obstante esta postura, houve durante a implementação do processo de compensações que se seguiu à fase de entrega de cartas de pré-aviso, casos de discrepância entre as datas de admissão consideradas pela Empresa e as consideradas pelos trabalhadores, com estes últimos a reivindicarem o facto de terem sido admitidos antes do período considerado pela Empresa. Sobre este aspecto, a Empresa reconhece ter havido situações desta natureza mas que segundo a mesma

foram analisadas “caso-a-caso”, tendo alguns deles sido resolvidos em benefício dos trabalhadores, dependendo dos factos apurados.

Um outro aspecto que durante algum tempo constituiu fonte de conflito entre a Empresa e os trabalhadores desvinculados, a ponto de ter sido apontado como uma fonte de injustiça foi a não devolução dos 7% ora descontados para efeitos de aposentação, caso este que só veio a ser solucionado em favor dos trabalhadores desvinculados ao abrigo de um Memorando de Entendimento após a submissão do assunto ao Ministério das Finanças por parte da Empresa CFM.

Considera-se que a falta de devolução dos 7% ora descontados aos trabalhadores desvinculados por via da rescisão de contratos e o incumprimento integral, por parte dos CFM, dos princípios plasmados no Decreto nº 12/2001 que prevê as modalidades de pagamento de pensões e compensações aos trabalhadores desvinculados dos CFM por via da reforma antecipada, é que tenham precipitado a criação, no ano 2002, da Associação dos Trabalhadores Desvinculados da Empresa CFM (ATD-CFM) a qual, desde então passou a mobilizar os trabalhadores desvinculados a se unirem em torno das suas causas. Com efeito, foi sob a liderança desta Associação que, a 29 de Julho de 2010, o Estado, intervindo através dos Ministérios dos Transportes e Comunicações e das Finanças ao lado da Empresa CFM, e a ATD-CFM rubricaram um Memorando de Entendimento que previa o reembolso dos 7% aos 2.845 trabalhadores desvinculados com direito a tal.

Facto curioso é que, apesar de a Empresa ter definido nos termos do Manual de Procedimentos Financeiros para a Unidade de Controlo e Contabilização, instrumento que serviu de guião no processo de racionalização da força de trabalho nos CFM, que em virtude de a compensação que seria adoptada ser o dobro da que a Lei do Trabalho (Lei nº 8/98 de 20 de Julho) determinava, “*o empregado não podia reivindicar o reembolso de qualquer contribuição que (...) tenha efectuado ao MPF para pensão da reforma*” (CFM, 2000:50) o certo é que na prática os trabalhadores abrangidos acabaram tendo os seus descontos reembolsados ao abrigo do Memorando de Entendimento supracitado.

Analisando a posição tomada pelo Estado consubstanciada pela devolução dos descontos conclui-se que o Estado tenha preferido livrar-se de uma situação embaraçosa a que estaria envolvida caso optasse por anuir a posição tomada pela Empresa reflectida no Manual de Procedimentos Financeiros referido no parágrafo anterior. Com efeito, num contexto em que a reivindicação foi apresentada pelos Trabalhadores desvinculados sem o envolvimento ou apoio do Sindicato, uma eventual recusa em devolver os valores descontados poderia eventualmente mover outros actores em apoio à causa dos trabalhadores desvinculados. Um desses actores seria eventualmente o próprio SINPOCAF para o qual, numa situação em que as modalidades de compensação adoptadas no contexto da racionalização da força de trabalho resultaram da sua capacidade de negociação e onde o sacrifício dos valores descontados para a aposentação nunca chegou a ser colocado na mesa de negociações como contrapartida de qualquer acordo sobre a modalidade de indemnização no contexto do PRFT, pretender hipotecar os valores descontados significaria uma traição por parte da Empresa. Ainda segundo o Representante do SINPOCAF, dizer isso não significa que o Sindicato estivesse a favor de uma devolução dos valores descontados. Pelo contrário, o SINPOCAF era a favor de uma manutenção dos mesmos a favor dos trabalhadores desvinculados, os quais fariam o devido uso a qualquer momento ao abrigo do plasmado no nº 1 do artigo nº 48 do Decreto nº 53/2007 de 3 de Dezembro, de acordo com o qual *“os beneficiários que deixem de exercer a sua actividade profissional podem requerer a manutenção voluntária no sistema, desde que tenham pelo menos 5 anos de inscrição no Sistema e pelo menos (...) 40 meses com entrada de contribuições”* (Moçambique, 2007:13). Refira-se que apenas tiveram direito ao reembolso os trabalhadores desvinculados que tinham pelo menos 5 anos de inscrição no Sistema e pelo menos (...) 40 meses com entrada de contribuições.

Indicador 9: Acompanhamento psicológico aos trabalhadores abrangidos pelo processo de despedimento

Se, conseguir emprego representa, para muitos, uma vitória, nunca será demais imaginar o que acontece quando, quase que subitamente esse mesmo emprego “desaparece”. Este indicador pretendia captar e caracterizar as alternativas de acção desenhadas e implementadas pela Empresa com vista a minimizar o impacto da perda do emprego por parte dos sujeitos abrangidos

pelo despedimento tendo em conta que a perda de emprego cria efeitos psicológicos, sociais e até mesmo económicos que é preciso ter em conta em qualquer processo de despedimento colectivo.

Dados colhidos junto à Empresa bem como dos sujeitos abrangidos pela amostra, revelaram que os CFM anteciparam-se dos impactos do despedimento, através de uma abordagem proactiva com apoio do Consórcio vencedor do concurso público lançado pelos CFM constituído pela GAPI – Sociedade de promoção de pequenos investimentos, pela empresa de consultoria KPMG – Moçambique e pela TRANSCOM – Empresa de consultoria em transportes e comunicações. Tal abordagem tinha como fito essencial mitigar o efeito social e psicológico originado pela desvinculação através de uma série de medidas compreendendo as seguintes acções:

- a) serviços de aconselhamento aos trabalhadores excedentários, abrangendo as seguintes componentes:
 - pacote disponível de compensação e as alternativas disponíveis para o seu uso;
 - disponibilização de informação relevante sobre as oportunidades de emprego;
- b) desenvolvimento de programas de formação profissional para os trabalhadores desvinculados com o intuito de elevar as suas oportunidades de:
 - obtenção de um novo emprego e consequente integração no mercado de trabalho ou
 - criação de um auto-emprego
- c) criação de uma base de dados das oportunidades de trabalho como uma base de resposta à procura de emprego pelos desvinculados

Por outro lado, tendo em conta que muitos trabalhadores seriam confrontados repentinamente com valores elevadíssimos e com todos os desafios daí decorrentes sob ponto de vista de sua gestão, a Empresa aconselhava por exemplo a “*construir um depósito a prazo, a investir em bens duradouros, como a reabilitação ou construção de habitação própria (...)*”(CFM, 2004: 56).

Dimensão 2: Existência de um Plano de promoção da empregabilidade externa

Na esteira da definição proposta por Lopes (2007:14) para quem a **Empregabilidade externa** reporta-se à preocupação das empresas com o futuro dos trabalhadores abrangidos pelas medidas de despedimento colectivo, proporcionando-lhes oportunidades de geração de trabalho e

renda, na presente pesquisa, a avaliação do grau de interesse da Empresa CFM em proporcionar um futuro profissional risonho aos trabalhadores excedentários baseou-se na avaliação do conteúdo do Programa de Racionalização da Força de Trabalho e, particularmente do grau de abrangência do Programa de Reinserção Social, tendo como referência as componentes de recolocação e de orientação profissional.

Componente 1: Plano de recolocação

Para a avaliação da presença e do conteúdo do Plano de recolocação foram identificados 5 indicadores de base, conforme se segue.

Indicador 1: Existência do Plano de recolocação

Através deste indicador pretendia-se avaliar até que ponto se pode afirmar que a Empresa teve um Plano de recolocação dos seus ex-colaboradores. A este respeito pode-se afirmar que, a julgar pelo conteúdo do Programa de Reinserção Socioprofissional (PRS) da Força de Trabalho, a Empresa preocupou-se em desenvolver Programas que visassem a recolocação dos seus ex-colaboradores no mercado de trabalho. Convém antes de prosseguir, lembrar que entende-se por recolocação o processo através do qual

“o profissional demitido (outplaced), custeado pela organização que demite, é assistido por um (a) especialista, desde o momento pós-comunicação de sua demissão até a concretização de seus objectivos profissionais, que podem ser:1) a conquista de nova colocação; 2) a constituição de um negócio próprio – a segunda carreira, ou mesmo, 3) a decisão de ‘pendurar’ as chuteiras” (Gutemberg, 1993:17⁴⁷ apud Maia e Nyaradi, s.d:9).

Indicador 2: Conteúdo do plano de recolocação

⁴⁷ Sem referência citada

Como se referiu anteriormente, a Empresa CFM assumiu uma postura proactiva com apoio do Consórcio GAPI/KPMG/TRANSCOM concebendo o Programa de Reinserção Socioprofissional como um dos complementos estratégicos do Projecto de Racionalização da Força de Trabalho (PRFT). Compulsando a documentação produzida no âmbito do Projecto, fica-se com a clara noção de que o estudo preliminar realizado pelo Consórcio contratado pela Empresa CFM entre Março e Abril de 2002 tendo em vista o levantamento e diagnóstico dos factores críticos de sucesso à implementação do PRS bem como a definição dos passos seguintes foram muito determinantes. De modo particular, o estudo foi determinante na medida em que através das conclusões trazidas à superfície foi possível dar passos com realismo. Com efeito, o *inception Report*, nome através do qual é conhecido o relatório resultante do estudo permitiu definir com clareza, *a priori*, as acções possíveis tendo em conta as condições reais do mercado moçambicano de trabalho no período coberto pela presente pesquisa e o perfil dos trabalhadores excedentários, de acordo com o estudo (cf. o quadro 8). Ainda de acordo com o *Inception Report* cerca de 49% dos trabalhadores excedentários tinha 51 anos de idade.

Quadro 8: distribuição percentual dos desvinculados por nível académico

Nível académico	Percentagem
Até 6ª classe do Sistema Nacional de Educação	85%
7ª Classe	9%
Illetrados	6%
Total	100%

Fonte: (CFM, 2009:48)

Os dados ilustrados na tabela acima revelam até que ponto se impunha que a Empresa CFM fosse muito criativa na escolha da abordagem sobre a recolocação dos trabalhadores excedentários.

Indicador 3: Processo de implementação do plano de recolocação

O processo de recolocação, entendido nos termos acima, foi antecedido pelo lançamento de um concurso nacional ganho pela Empresa GAPI, SARL tendo como propósitos:

- a) assegurar a reinserção profissional aos antigos trabalhadores dos CFM Centro e,

- b) desenvolver e testar um modelo de programa de reinserção socioprofissional que seria aplicado aos 12.000 trabalhadores identificados para a desvinculação (CFM, 2009:41).

O PRS tal como foi designado o vasto pacote concebido para minimizar o impacto do despedimento colectivo não foi linear. Pelo contrário, ele foi desenvolvido por etapas. Na óptica da Empresa, um Programa pioneiro desta natureza requeria que se avançasse por etapas, para que no final de cada etapa se extraísse lições que permitissem prosseguir com firmeza. Foi assim que, a Empresa definiu uma fase piloto do Programa sob a responsabilidade da GAPI, SARL que compreendeu o período de Maio de 2001 a Janeiro de 2002, tendo abrangido 1066 dos antigos trabalhadores dos CFM Centro, ora afectos no Porto da Beira, não absorvidos pela concessionária Cornelder de Moçambique (CFM, 2009:42; CFM, 2004: 43).

Embora os resultados da fase piloto não tenham sido animadores tal como se esperava, dada a fraca aderência dos trabalhadores ao PRS, inspirada na sua visão sobre a gestão do PRFT, a Empresa CFM firmou a 19 de Novembro de 2001, um novo contrato com o Consórcio GAPI/TRANSCOM/KPMG para a implementação do PRS (*ibidem*:47).

Ao abrigo do contrato firmado entre a Empresa CFM e o Consórcio, representado pela GAPI, SARL, este último tinha como deveres a implementação das seguintes actividades:

- a) aconselhamento;
- b) formação vocacional;
- c) formação em agro-pecuária e em gestão de negócios;
- d) acompanhamento;
- e) serviços financeiros;
- f) serviços de extensão e monitoria (*ibidem*:47).

Ao abrigo do mesmo contrato foi designada a Unidade Técnica para a Força de Trabalho (UTFT) como contraparte e órgão de consulta do consórcio. A UTFT foi um órgão autónomo criado pela Ordem de Serviço nº 1 de 28 de Janeiro de 2000, vocacionado ao tratamento dos processos de desvinculação e reinserção dos trabalhadores excedentários e adopção medidas de mitigação

social e que vira a ser extinto no ano 2012 (ibid.:29). A monitoria do cumprimento dos termos do contrato esteve a cargo da direcção da UTFT.

Embora o PRS preconizasse actividades de formação profissional para todos os trabalhadores excedentários, é importante notar que dadas as perspectivas diferenciadas que se colocavam a esse grupo-alvo tendo em conta o seu perfil em termos académicos, técnicos e etários, para os trabalhadores desvinculados que ainda apresentavam perspectivas de um novo emprego no mercado formal de trabalho, isto é, aqueles que tivessem idade inferior a 45 anos, nível de ensino médio geral ou técnico básico e que tenham desempenhado funções especialistas, técnicas, administrativas ou de chefia especialmente nas zonas Urbanas como Maputo e Matola, foi proporcionada uma formação complementar com o propósito de aperfeiçoar as suas capacidades e por conseguinte, aumentar as suas chances de reinserção no mercado de trabalho (emprego).

Eis as áreas abrangidas pela formação, para esta categoria de trabalhadores:

- a) pessoal administrativo: informática básica (Word, Excel; Powerpoint); informática avançada (Access, operador de redes, programação); contabilidade; gestão empresarial e,
- b) pessoal técnico: treinamentos em novas técnicas e electrónica.

Dados os desafios que colocavam a este grupo aliado à conjuntura económica em que o processo de despedimento se operou, o Consórcio liderado pela GAPI, assegurou os serviços adicionais de assistência técnica ao grupo, através de cursos sobre como elaborar *curriculum vitae* e preparação para entrevistas de candidatura.

Indicador 4: Acompanhamento às oportunidades de necessidade de mão-de-obra existentes no Mercado

De acordo com uma publicação da Empresa CFM, no limiar do século XXI, o mercado moçambicano de trabalho era caracterizado pelo aumento da população desempregada derivado de dois factores precípuos:

- a) “a desvinculação dos trabalhadores por motivo de falência ou por dificuldades económico-financeiras da maior parte das empresas recém privatizadas;

- b) *reestruturação de grandes empresas nacionais que atravessam processos de reorganização e modernização com o objectivo de alcançar eficiência e competitividade*”(CFM, 2002a:9).

Não obstante Moçambique ter constituído destino preferencial do investimento a nível da região, o certo é que a curto prazo não se vislumbravam grandes perspectivas em termos de oferta de postos de trabalho. Um levantamento feito pelo Consórcio concluiu ainda que embora a zona sul oferecesse melhores oportunidades de emprego comparativamente as outras zonas do País, “*o perfil dos trabalhadores excedentários dos CFM, caracterizado pelo baixo nível de educação, limita[va] o acesso a novos postos de trabalho cada vez mais exigentes*” como é o caso dos megaprojectos de investimento (CFM, 2002a:10).

Foi tendo em conta esses desafios que o Consórcio liderado pela GAPI, SARL criou uma base de dados com os perfis dos participantes aos cursos de capacitação orientados aos trabalhadores desvinculados que tinham ainda chances de reinserção no mercado formal de trabalho. Paralelamente a essas acções o Consórcio estabeleceu contactos com o Instituto Nacional de Emprego e Formação Profissional (INEFP) e outras instituições relevantes para a introdução dos perfis dos candidatos no banco de dados dessas instituições.

Indicador 5: Contacto às organizações potencialmente interessadas em mão-de-obra

Através deste indicador procurava-se saber até que ponto a Empresa CFM desenvolveu esforços visando identificar organizações que estivessem interessadas em absorver a mão-de-obra dispensada pela Empresa. A presente pesquisa permitiu chegar a resultados surpreendentes. Em primeiro lugar, refira-se que a expectativa da Empresa CFM era de ver uma parte significativa dos seus ex-trabalhadores, entre 4 a 5 mil, absorvidos pelas concessionárias das unidades portuárias e ferroviárias. Infelizmente tal não aconteceu, tendo sido possível transferir apenas 1430 trabalhadores nos termos do manual de procedimentos definido no âmbito do PRFT. De acordo com o manual em apreço

“...a identificação da força de trabalho a ser absorvida pela sua organização será efectuada pelos concessionários em coordenação com os CFM. Logo que os

concessionários comuniquem a sua decisão em relação ao pessoal que hajam seleccionado, os CFM explorarão a possibilidade de absorver na sua própria organização o pessoal remanescente. Nos casos em que os CFM não puderem absorver o pessoal remanescente, esse pessoal será considerado como excedentário” (CFM, 2000:51).

Ainda nos termos do referido manual,

“um empregado que tiver sido seleccionado para trabalhar com os concessionários mas que declare a sua opção de não aceitar o trabalho com o referido concessionário (...) considera-se que se demitiu e não terá direito a qualquer compensação no quadro da legislação laboral...”(ibidem).

Ao abrigo do contrato com os CFM, o Consórcio estabeleceu “*contactos com instituições e grandes empresas para a troca de informações e sensibilização sobre a existência de quadros qualificados dentro do grupo de desvinculados dos CFM*” (CFM, 2002b: 22). Foi neste contexto que o Consórcio estabeleceu contactos com a MOZAL e SASOL os quais, particularmente com o Departamento de Recursos Humanos da MOZAL, foi acordado que o Consórcio, em Coordenação com a Unidade Técnica para a Força de Trabalho, identificaria candidatos que cumprissem com os requisitos mínimos da MOZAL. Desses esforços resultou que 74 processos referentes a igual número de ex-trabalhadores foram enviados à MOZAL. Infelizmente não foi possível obter a informação acerca do desfecho dos mesmos. Esta constitui uma outra abordagem sobre o processo de recolocação, a qual diferentemente de transferir os trabalhadores abrangidos pelos processos de redução de pessoal para outras empresas, sem indemnizar, com o argumento de que se lhes assegurou a continuidade de emprego, assegura os direitos dos trabalhadores abrangidos pelos cortes, em termos de indemnização e, ainda assim preocupa-se com o seu reenquadramento em novos postos de trabalho, para além da simples formação vocacional. Caso similar a este deu-se com os 48 trabalhadores desvinculados dos CFM que prestavam serviços no Clube Ferroviário de Maputo mas que após o pagamento das suas compensações, a Empresa CFM negociou com o Clube com vista a continuidade de uma parte dos mesmos no local de trabalho embora com um novo vínculo laboral, isto é, vinculados ao Clube Ferroviário de Maputo.

Indicador 6: Acções de acompanhamento pós-capacitação

Com este indicador pretendia-se avaliar se terá havido algum tipo de acompanhamento aos trabalhadores excedentários formados. A este respeito, refira-se que segundo os documentos oficiais produzidos pela Empresa, o candidato era instruído a manter contactos periódicos com o Consórcio para dar a conhecer as suas iniciativas, bem como informar em caso de obtenção de um novo emprego. Ainda segundo a mesma fonte, uma série de palestras foram realizadas envolvendo os desvinculados que tenham encontrado um novo emprego, com o fito de aproveitar as experiências destes para estimular a experiências dos outros que ainda não tenham conseguido um novo emprego (CFM, 2002b: 22). Ora dados apurados por via das entrevistas junto aos trabalhadores desvinculados não permitiram confirmar este facto, pois segundo os sujeitos abordados, após a formação os trabalhadores estes eram abandonados à sua sorte.

Componente 2: Plano de Orientação Profissional

Esta componente é constituída por 4 indicadores que permitem a avaliar que esforços terão sido empreendidos pela empresa tendo em vista dotar os seus ex-colaboradores de competências (conhecimentos, habilidades e atitudes) que os orientassem na sua reinserção no mercado de trabalho.

Indicador 1: Existência do plano de orientação profissional

Da análise dos documentos disponibilizados pela Empresa CFM foi possível constatar que a Empresa, tinha traçado um plano de orientação profissional. Este facto foi corroborado pelos diferentes actores entrevistados ao longo da pesquisa.

Indicador 2: Conteúdo do plano de orientação profissional

Apesar da estrutura do modelo de análise construído para esta pesquisa referir-se a duas componentes separadas, designadamente, o Plano de recolocação e o Plano de orientação profissional, o certo é que a abordagem assumida pelos CFM relativamente ao futuro dos

trabalhadores desvinculados estava condensada num único pacote designado Programa de Reinscrição Socioprofissional (PRS), cuja origem e conteúdo foram apresentados na componente 1 da dimensão 2 do modelo de análise.

Um dado importante que importa recuperar na descrição anterior e que de certo modo revela quão visionária foi a posição da Empresa tem a ver com a maior prioridade conferida à perspectiva de orientação profissional relativamente à vertente de recolocação, uma decisão que resultou sobretudo da constatação de que, dado o baixo nível das habilitações académicas e técnicas da força de trabalho excedentária aliado à forte retracção do mercado formal era preciso dar maior primazia à assistência dos trabalhadores excedentários tanto para possibilitar a gestão das suas indemnizações como para assegurar a sua efectiva reinscrição socioprofissional.

Indicador 3: Processo de implementação do plano de orientação profissional

A implementação do Programa de Reinscrição Socioprofissional esteve a cargo do Consórcio liderado pela GAPI, SARL. Do lado da Empresa, foi criada no ano 2000 a Unidade Técnica para a Força de Trabalho (UTFT) a qual tinha como missão coordenar o processo de implementação do Programa interagindo, ao nível interno com o Conselho de Administração, as Direcções Executivas e outras hierarquias do CFM.

Dados de uma entrevista concedida à Revista XITIMELA na sua edição número 15, revelam que para assegurar a implementação do PRS, a UTFT e o Consórcio coordenavam as suas actividades na base de um plano de acção conjunto com metas, prazos e responsabilidades de execução de um conjunto de acções pertinentes à implementação, supervisão e acompanhamento do Programa. Como estrutura central, a UTFT funcionava com uma equipe multidisciplinar constituída por: uma Coordenadora; um Assessor de Recursos Humanos; um Jurista; um Psicólogo; uma Técnica de Recursos Humanos; dois Programadores; um Técnico Administrativo e duas Secretárias (CFM, 2004: 57)

Como se referiu anteriormente, dada a situação conjuntural em que o mercado moçambicano de trabalho se encontrava no decurso deste Programa e a natureza de algumas funções ora exercidas

por alguns trabalhadores desvinculados, a reorientação para novos empregos não teve muita expressão tendo assim constituído grande aposta do PRS, a formação para o auto-emprego e criação de microempresas. A dado momento da entrevista com o Representante da GAPI, este referia por exemplo que, este tipo de formações revestia-se de capital importância tendo em conta que alguns trabalhadores desvinculados, ao longo da sua vida exerceram funções até então exclusivas à Empresas do ramo ferro-portuário, impondo-se desse modo a necessidade de se proporcionar a esse tipo de trabalhadores, uma oportunidade de formação vocacional que lhes permitisse criar trabalho e renda ou abraçar outras funções com maior empregabilidade no mercado.

Segundo a Empresa CFM a formação para o auto-emprego visava dotar os trabalhadores desvinculados de capacidades que lhes permitissem executar actividades em sectores como comércio (pex: banca fixa; vendedores ambulantes barracas), produção (pex: produção de blocos, carpintaria, alfaiataria) e serviços (pex: barbearias; salões de cabeleireiro; sapateiros; reparação mecânica). Este tipo de formação esteve direccionado aos desvinculados com idades compreendidas entre os 20 e 50 anos que tenham trabalhado nas oficinas, vias e obras, estivadores e pessoal de manutenção. Deste modo, consoante o interesse dos participantes foram ministrados cursos para as seguintes profissões: serralheiro; pedreiro; electricista; reparação de meios de frio; carpinteiro, mecânico-auto; Electricista-auto; pintor; mestre-de-obras; modistas e alfaiates; canalizador; contabilista e operador de informática.

Estes cursos foram orientados por formadores do Instituto Nacional do Emprego e Formação Profissional – IFEFP e de outras instituições de formação, em parceria com Empresas privadas.

Em contrapartida, a formação em gestão de negócios era direccionada aos trabalhadores desvinculados com idades entre 25 e 50 anos com:

- a) formação de nível médio e superior, e que ocupavam cargos de direcção e chefia até ao momento da desvinculação, e com visão empreendedora;
- b) trabalhadores com um valor de indemnização acima de 250 mil meticais;
- c) trabalhadores que já estivessem a desenvolver um negócio informal.

Para esta categoria de trabalhadores desvinculados a aposta foi dada à formação na área de gestão de Empresas incluindo informática e contabilidade.

Indicador 4: Tipo de apoio pós-capacitação

Embora não tenha sido extensivo aos trabalhadores desvinculados que se tenham beneficiado da formação para o auto-emprego, um simbólico apoio foi proporcionado de forma individualizada pelo consórcio liderado pela GAPI a cada participante ao curso de gestão de empresas que pretendesse constituir uma empresa. O apoio traduzia-se basicamente numa assistência na elaboração do plano de negócios e na elaboração dos estatutos da futura empresa.

Indicador 5: Acções de acompanhamento pós-capacitação

Segundo dados oficiais da Empresa CFM e confirmados pelo representante do Consórcio, para categoria de desvinculados que se beneficiaram de acções de formação direccionadas ao auto-emprego, foram implementadas acções de acompanhamento um ano após a conclusão dos cursos. Porém, esta realidade não foi confirmada pelos sujeitos abrangidos pelas entrevistas (trabalhadores excedentários).

Em contrapartida, para os trabalhadores desvinculados que preferiram abraçar a carreira de microempresário eram organizadas visitas regulares às novas empresas. Paralelamente a este tipo acção, o programa previa a realização de *workshops* visando prioritariamente expor os casos de sucesso que pudessem servir de referência para outros trabalhadores desvinculados. De acordo com o Representante da GAPI, o trabalho de acompanhamento dos empreendimentos criados por esta categoria de trabalhadores durou sensivelmente dois anos, de tal sorte que, até ao final do PRS já havia empresas relativamente consolidadas em funcionamento.

Resultados Do Teste À Hipótese 2

Variável independente: Eficácia do plano de promoção da empregabilidade externa

Para a avaliação da eficácia do plano de promoção da empregabilidade externa foram construídas duas dimensões designadamente, eficácia do plano de recolocação e eficácia do plano de orientação profissional, as quais foram desconstruídas até ao nível de dois indicadores para cada. Para tal, tomou-se como ponto de partida os objectivos do Programa de Reinserção Socioprofissional (PRS) definidos pela Empresa e as actividades constantes dos termos de referência no âmbito do contrato para a implementação do PRFT, descritas no ANEXO C. Refira-se porém, que embora o plano de actividades em alusão ter apresentado metas por zonas, lamentavelmente os dados oficiais relativos ao impacto do PRS são apresentados no Relatório oficial de forma global, facto que dificultou a efectivação de uma análise detalhada da eficácia do PRS, mormente quando se sabe que o trabalho está delimitado às Cidades de Maputo e Matola.

Dimensão 1: Eficácia do Plano de Recolocação:

Indicador1: Cumprimento do Plano de recolocação

Para a avaliação que aqui se pretende fazer, convém começar por explicitar que a recolocação traduz geralmente um processo por via do qual o profissional demitido é assistido pela entidade empregadora desde o momento pós-comunicação de sua demissão até a concretização de seus objectivos profissionais, que podem ser a conquista de nova colocação ou a constituição de um negócio próprio.

O processo de racionalização da força de trabalho na Empresa CFM configura estas duas realidades. Para melhor elucidação importa lembrar que o Programa de Racionalização da Força de Trabalho (PRFT) foi uma das 5 componentes de actuação concebidas no âmbito do Projecto de reestruturação dos portos e caminhos-de-ferro das quais se destacava igualmente a concessão de portos e caminhos-de-ferro. No contexto deste Projecto, os procedimentos gerais do processo de racionalização da força de trabalho previam que a identificação da força de trabalho a ser absorvida seria efectuada pelos Concessionários em coordenação com os CFM. Deste modo, caberia aos Concessionários identificar e seleccionar os colaboradores com quem gostariam de

contar, devendo os CFM proceder, após ao Concessionário, ao mesmo exercício. Se desse exercício, surgissem elementos que não fossem seleccionados tanto por uma como por outra parte, então, a empresa considerava a esses como pessoal excedentário.

Ora, à luz do conceito de recolocação acima apresentado, uma absorção dos ex-trabalhadores dos CFM pelas Concessionárias nos termos previstos nos procedimentos gerais da racionalização da força de trabalho traduziria uma das vertentes de recolocação. Embora isso tenha sido um facto, o certo porém é que fazendo uma comparação entre as estimativas iniciais globais de absorção da força de trabalho no contexto do Programa de concessões de unidades ferroviárias e portuárias, do total de 4000 a 5000 efectivos que se previa que fossem absorvidos pelas concessionárias, apenas foi possível transferir para as concessionárias 1430 trabalhadores, como aliás atesta o Relatório de conclusão do Programa de Racionalização da Força de Trabalho (cf. CFM, 2009:58-59). Embora os 1430 trabalhadores transferidos para as concessionárias não sejam integráveis na categoria de trabalhadores desvinculados por via da rescisão de contrato, em virtude de não entrarem na categoria de trabalhadores excedentários, de acordo com a definição da Empresa CFM, o nº é digno de registo no âmbito da abordagem sobre a recolocação, considerando que estes trabalhadores integram o total dos trabalhadores abrangidos pela medida de corte de efectivos, para os quais se impunha alguma medida quer sob a forma de recolocação, quer sob a forma de orientação profissional.

Para além deste nº de ex-trabalhadores transferidos para as Concessionárias, refira-se que pouco mais de uma dezena de trabalhadores dos CFM que prestavam serviços no Clube Ferroviário de Maputo, acabaram se beneficiando de uma oportunidade de recolocação no Clube após a desvinculação dos CFM.

Uma outra vertente de recolocação esteve assente na formação profissional aos trabalhadores desvinculados. Quanto a este aspecto, refira-se que a Empresa CFM por via do Consórcio contratado logrou implementar todas as acções constantes dos Termos de Referência no âmbito do Contrato para a implementação do PRFT. Um facto curioso neste processo relaciona-se com o surgimento de pessoas que simplesmente declinaram a oportunidade de formação proporcionada.

O quadro nº 9 abaixo apresenta o grau de cumprimento do plano de actividades definidas no início do Programa, para todo o território nacional⁴⁸.

Quadro 9: grau de cumprimento do plano de actividades definidas no âmbito do PRS

Actividade/Acção	Meta planificada	Meta alcançada	Grau de cumprimento (%)
Aconselhamento a trabalhadores desvinculados	9.000	12.378	138
Cursos de gestão	80	84	105
Formação profissional	110	344	313
Formação em Agro-pecuária	35	47	134
Acompanhamento pós-formação	3.400	3.823	112

Fonte: (CFM, 2009:73)

A partir dos dados patentes na tabela acima, pode-se concluir que as metas previstas no plano de actividades visando assegurar a reinserção socioprofissional dos trabalhadores abrangidos pelos cortes de pessoal, quer através da sua recolocação em novos empregos, quer por via da formação profissional para auxiliar o seu próprio reemprego ou até mesmo por via do auto-emprego, foram superadas.

Indicador 2: Cumprimento dos objectivos intermédios do Plano de recolocação

Tal como se referiu anteriormente, a gestão da componente de reinserção socioprofissional esteve a cargo do Consórcio liderado pela GAPI e tinha na vertente de recolocação como principal enfoque o desenvolvimento de programas de formação profissional para os trabalhadores desvinculados tendo como propósito aumentar as suas opções de:

- a) Reemprego e integração no mercado de trabalho

⁴⁸ Não foi possível contornar a apresentação de dados globais em virtude de o Relatório global do PRFT não apresentar dados por Província.

b) Auto-emprego.

A partir das conversas travadas com os diferentes sujeitos integrantes da unidade de análise bem como as fontes documentais, concluiu-se que os objectivos intermédios do PRS, avaliados em função dos perfis de saída definidos para os formandos, foram efectivamente alcançados

Dimensão 2: Eficácia do Plano de orientação Profissional

Indicador 1: Cumprimento do Plano de orientação profissional

No geral, os programas de orientação profissional tem como propósito orientar o profissional despedido para que o mesmo esteja melhor preparado para enfrentar o mercado de trabalho seja concorrendo para o emprego formal, seja desenvolvendo o auto-emprego.

No caso vertente do PRFT, tal como se referiu atrás, o PRS visava através do mesmo conjunto de acções responder aos desafios aliados à recolocação e à orientação profissional. Pelo que, conforme já se referiu atrás, o plano ora traçado foi implementado integralmente, salvo os casos descritos anteriormente relativos à dispensa das acções formativas por parte dos trabalhadores desvinculados.

Indicador 2: Cumprimento dos objectivos intermédios do Plano de orientação profissional

A perspectiva integrada das acções definidas pela Empresa CFM visando orientar os trabalhadores desligados para os mesmos estivessem melhor preparados para enfrentar os desafios do mercado de trabalho, permite afirmar uma vez mais com base nos fundamentos apresentados no indicador 2 da Dimensão 1 referente a eficácia do plano de recolocação, que os objectivos intermédios do plano foram alcançados.

Variável Dependente: Reinserção Do Pessoal Excedentário No Mercado De Trabalho

Indicador 1: Proporção dos ex-trabalhadores que conseguiram um emprego alternativo graças à capacitação oferecida pela Empresa CFM

Os dados a seguir ilustram no global o impacto das acções de formação profissional levados a cabo pela Empresa. Segundo o Relatório final sobre a implementação do PRFT, exceptuando os trabalhadores transferidos para as Concessionárias, o PRS logrou assegurar que 557 trabalhadores desvinculados e que passaram pelas acções de formação proporcionadas pela Empresa conseguissem novos empregos. Refira-se que este nº para além de ser global, abrange os trabalhadores desvinculados por via da reforma antecipada e que ainda se encontravam na idade activa, facto que não permite apresentar os dados em termos proporcionais conforme se pretendia. Por outro lado, comparando este nº ao total dos trabalhadores desvinculados nota-se um fosso muito grande, facto que revela que não obstante o enorme investimento feito em termos de formações no âmbito do PRS, o resultado esteve muito longe das expectativas. Com efeito, embora reconhecendo a insignificância do tamanho da amostra, convém referir que ao longo das conversas mantidas com os sujeitos abrangidos pela amostra construída para esta pesquisa, nenhum deles foi capaz de revelar estar a trabalhar numa outra organização graças a um eventual contacto feito pelos CFM.

Indicador 2: Proporção dos trabalhadores desvinculados que desenvolveram pequenos negócios graças à capacitação oferecida pela Empresa CFM

Nesta componente, refira-se que a Empresa tinha apostado na formação em matéria de gestão de negócios, incluindo informática e contabilidade, aos trabalhadores desvinculados com idades entre 25 e 50 anos que tivessem os seguintes requisitos:

- a) formação de nível médio e superior, e experiência em cargos de direcção e chefia até ao momento da desvinculação;
- b) valor de indemnização acima de 250 mil meticais;
- c) estar a desenvolver um negócio informal.

Paradoxalmente, os dados oficiais apontam para um total de 900 trabalhadores desvinculados por via da rescisão de contrato e da reforma antecipada, que conseguiram desenvolver os seus negócios, a nível nacional. Ao longo das conversas travadas com os sujeitos abrangidos pela amostra, foi possível anotar que de facto muitos trabalhadores desvinculados aplicaram parte do valor da indemnização para estes fins, embora o negócio tenha tido um ciclo de vida muito curto.

Indicador 3: Proporção dos trabalhadores desvinculados que conseguiram desenvolver um auto-emprego graças à capacitação oferecida pela Empresa CFM

Como se referiu anteriormente, segundo a Empresa CFM a formação para o auto-emprego visava dotar os trabalhadores desvinculados de capacidades que lhes permitissem executar actividades em sectores como comércio (pex: banca fixa; vendedores ambulantes barracas), produção (pex: produção de blocos, carpintaria, alfaiataria) e serviços (pex: barbearias; salões de cabeleireiro; sapateiros; reparação mecânica). Dados oficiais fornecidos pela Empresa referem que, como resultado do enorme investimento feito em formação, cerca de 7000 trabalhadores desvinculados tanto por via da rescisão como por via da reforma antecipada a nível nacional encontram-se a desenvolver as suas actividades em forma de auto-emprego.

Paradoxalmente, embora alguns sujeitos integrantes da amostra abordados se tivessem referido ao facto de logo após a recepção das compensações terem aplicado uma parte do valor nessas actividades, na maioria dos casos o investimento em actividades de rendimento foi referido como tendo ocorrido após a aplicação de uma parte do valor na melhoria da habitação. Porém, ainda que a lógica não tenha sido comum a todos, o certo é que praticamente ninguém apresentou vestígios de um dia ter abraçado alguma actividade que lhe proporcionasse renda, ainda que em regime de subsistência. Uma vez mais, isso pode indiciar que o ciclo de vida do negócio por eles desenvolvido tenha sido demasiadamente curto e não queiram revelar isso, e não propriamente que a empresa não tenha cumprido o seu papel. Ademais, é importante notar que aplicar o valor da compensação na construção da habitação, poderá igualmente ter sido racional encarado na perspectiva de combate à pobreza e à exclusão social.

5.2 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS

A presente pesquisa foi conduzida com o fito de avaliar “*até que ponto as acções visando a reinserção, no mercado de trabalho, do pessoal excedentário despedido colectivamente durante o processo de racionalização da força de trabalho levado a cabo pela Empresa CFM nas Cidades de Maputo e Matola de 1998 a 2007, foram eficazes*”?

Para o efeito, foram colocadas as seguintes hipóteses teóricas:

- **h₁**: O processo de despedimento colectivo assente na rescisão de contratos por iniciativa da empresa, levado a cabo pela Empresa CFM nas Cidades de Maputo e Matola de 1998 a 2007, contemplava, para além dos aspectos formais e legais, a empregabilidade externa, manifesta através da implementação de acções visando a criação de oportunidades de trabalho e de geração de renda ao pessoal excedentário.
- **h₂**: As acções implementadas pela Empresa CFM, no âmbito do Plano de promoção da empregabilidade externa, foram eficazes, tendo logrado reinserir no mercado de trabalho o pessoal excedentário despedido colectivamente por via da rescisão de contratos por iniciativa da entidade empregadora.

Entretanto, antes de prosseguir com o exercício do confronto entre os resultados esperados e os observados a partir das hipóteses, e, tal como se referiu no capítulo 2, importa lembrar que o Programa de Racionalização da Força de Trabalho levado a cabo pela empresa CFM foi encarado ao longo desta pesquisa como um processo de mudança organizacional que ocorre ao longo do ciclo de vida pelo qual qualquer organização passa. Com efeito, compulsando as diferentes abordagens teóricas apresentadas ao longo do capítulo 2, facilmente se pode concluir que o processo de mudança levado a cabo pela empresa CFM enquadrava-se naquilo que Miller e Friesen (1984) consideram de rejuvenescimento, processo caracterizado pelas seguintes orientações estratégicas:

- a) diversificação de produtos e mercados;
- b) movimentação para algumas áreas não relacionadas;
- c) alta propensão a riscos e planificação;

- d) inovação substantiva e
- e) crescimento rápido.

Para uma organização, como os CFM, que praticamente já tinha atingido a “terceira idade”, restavam-lhe apenas duas opções: morte ou renascimento. Os argumentos que sustentaram a tomada de posição ante essas duas opções podem ser encontrados nas palavras do ex-Presidente do Conselho de Administração da Empresa, Rui Fonseca, para quem ainda que a Empresa não estivesse numa dinâmica de mudança, por força das circunstâncias que decorriam da privatização da gestão do sistema, a empresa não tinha outra alternativa à reestruturação, sob pena de não sobreviver no tempo (CFM, 2001:2). Ora, viabilizar o Projecto de Reestruturação dos Portos e Caminhos de Ferro de Moçambique significava em outras palavras, o **RENASCIMENTO ou REJUVENESCIMENTO** da Empresa, conforme sugere a figura 1 abaixo. Concebido com o propósito de elevar o nível de eficiência e rentabilidade económica e financeira da empresa, o Projecto de reestruturação esteve assente em cinco pilares de actuação, das quais se destaca o objecto deste estudo:

- a) racionalização dos Activos Fixos;
- b) a concessão de Portos e Caminhos-de-ferro e,
- c) a diversificação de actividades e negócios (CFM, 2009: 22).

Figura 1: Esquema ilustrativo do ciclo de vida das organizações



Fonte: www.guiadacarreira.com.br

O estudo sobre o Programa de racionalização da força de trabalho na Empresa CFM evidenciou, igualmente, uma realidade surpreendente. É que, diferentemente da tese avançada por certos autores segundo a qual a maior parte das empresas submetidas a processos de reestruturação não têm tido o êxito esperado (Henkoff [1990]; Bennett [1991] citado por Rego e Pinha e Cunha,

2004: 5), algo que pode encontrar explicação no facto de os processos de *downsizing* estarem a ser reduzidos a uma mera ferramenta de redução de custos, derivando daí a implementação de mudanças superficiais que não chegam sequer a afectar “*a maneira de fazer as coisas*”(Rego e Cunha, 2004:6), tal tese não foi confirmada, pelo menos no que se refere ao modo como processo de despedimento colectivo foi implementado.

Com efeito, longe de se ter resumido naquilo a que Rego & Pinha e Cunha (op.cit:6) consideram ***downsizing reactivo*** – assente unicamente na redução do pessoal, tendo como propósito central a redução de custos, o processo de despedimento colectivo levado a cabo pela Empresa CFM, traduziu aquilo a que, recorrendo, uma vez mais, à terminologia de Rego e Pinha e Cunha (2004:6) pode-se considerar de ***downsizing proactivo*** ou simplesmente ***rightsizing***– com enfoque na “*simplificação do trabalho e na melhoria da produtividade das actividades que acrescentam valor aos produtos/serviços e processos da empresa*”. Com efeito o processo de racionalização da força de trabalho na empresa CFM não se limitou apenas na redução de custos mas sobretudo foi um processo enquadrado num amplo Projecto de reestruturação da empresa concebido com o propósito de elevar o nível de eficiência e rentabilidade económica e financeira da empresa e que contemplava adicionalmente as seguintes vertentes:

- a) a reestruturação Empresarial, Orgânica e Funcional;
- b) racionalização dos Activos Fixos;
- c) a concessão de Portos e Caminhos-de-ferro e,
- d) a diversificação de actividades e negócios (CFM, 2009: 22).

Ora, ao que parece, o principal objectivo que impulsionou o projecto de reestruturação foi alcançado, conforme sustenta o trecho seguinte:

“a melhoria das condições de remuneração dos trabalhadores [...] que impuseram um aumento do fundo de salários de 386.489 milhares de meticais no início do PRFT, para 527.206 milhares de meticais em 2008, só foi possível porque o PRFT e a correspondente reestruturação da Empresa possibilitaram uma melhoria da produção e dos rendimentos gerados pelos serviços por si prestados” (CFM, 2009:77) (grifo do autor).

Fazendo um confronto entre os fundamentos da teoria de base, que serviu de fio condutor da pesquisa, e os resultados da mesma, pode-se concluir que, embora, segundo Beer & Nohria (2001), a Teoria E em função das metas permita a adopção de programas radicais de reengenharia, de demissão de pessoas, como o *downsizing*, a pesquisa permitiu constatar que na verdade, a forma mais eficiente para a implantação de uma mudança organizacional consiste na combinação das duas teorias (Teoria E e Teoria O). Com efeito, os resultados do estudo permitiram concluir que embora a Teoria E em função das metas e da liderança, por exemplo, pudessem revelar-se vantajosos, traços da Teoria O, como por exemplo, o envolvimento das estruturas sindicais na concepção e implementação do Programa de Racionalização da força de trabalho, terão constituído factores críticos de sucesso na gestão do programa de despedimento colectivo.

A pesquisa permitiu confrontar a tese defendida por certos autores relativamente ao ritmo dos cortes. Recorde-se que autores como Camara, Guerra & Rodrigues (2007:265) sugerem que o processo de despedimento deve ser executado rapidamente e, de uma só vez. Ora, como se pôde constatar ao longo da descrição dos resultados, esta tese está longe de ser uma panaceia.

Convém entretanto acrescentar que para além da adopção de uma abordagem ecléctica consubstanciada na combinação dos fundamentos das Teorias E e Teoria O na implementação da mudança, e, de modo particular na implementação do PRFT, outros factores críticos de sucesso do Programa terão sido, certamente o cumprimento aos procedimentos do processo de despedimento colectivo descritos na secção 2.2.3 bem como o respeito aos princípios ou factores a quem Caldas (2000 citado por Costa, 2004) apelida de *moderadores organizacionais* e que, na sua óptica podem atenuar o sofrimento e o impacto dos processos de demissão sobre os trabalhadores a serem abrangidos pela medida, dentre os quais se destacam:

- a) a comunicação antecipada com os empregados, a sociedade e os Sindicatos sobre a necessidade de se efectuar corte no efectivo;
- b) o ritmo dos cortes (todos de uma vez ou aos poucos);
- c) os critérios a utilizar na identificação dos indivíduos a serem abrangidos.
- d) a dignidade e o respeito demonstrados aos demitidos;

- e) o nível de compromisso e a indemnização oferecidos, observando a legislação específica, podendo-se inclusivamente até ir para além do legislado, desde que isso beneficie ambas as partes (o trabalhador e a empresa);
- f) a disponibilização de serviços de treinamento e recolocação etc.
- g) explicação aos colaboradores remanescentes sobre a maneira como seu trabalho poderá mudar e quais as novas oportunidades disponíveis.

Aos factores críticos de sucesso acima discriminados, acresce-se o facto de, sob ponto de vista ético, o processo de despedimento colectivo ter sido conduzido de forma justa, em todas as suas dimensões definidas por Rego & Pinha e Cunha (2004:10), saber: distributiva; informacional; interaccional e procedimental.

Sob ponto de vista de empregabilidade, constatou-se que o Programa de despedimento colectivo concebido e implementado pela empresa CFM tinha acoplado uma componente muito importante que permitiu refrear em grande medida o impacto social do despedimento colectivo sobre o pessoal excedentário: a promoção da empregabilidade externa, através do programa denominado Programa de Reinserção Socioprofissional (PRS), o qual visava dentre outros objectivos a reinserção no mercado de trabalho através da promoção de oportunidades de reemprego, auto-emprego e geração de renda ao pessoal excedentário. Uma outra componente crucial que caracterizou o PRS tem a ver com a melhoria da condição social. Com efeito, para trabalhadores que até à altura do despedimento ainda não tinham tido a capacidade de construir uma habitação condigna, o despedimento colectivo, vinculado a uma compensação como a que foi proporcionada pela empresa CFM poderá ter evitado o surgimento de um grupo social de marginais constituído pelos trabalhadores desvinculados da Empresa CFM, EP.

Chegados a este ponto do trabalho importa referir que, fazendo uma análise comparativa entre os resultados esperados e os observados a partir das hipóteses, pode-se afirmar que as duas hipóteses teóricas testadas foram confirmadas. Com efeito, os resultados do teste à primeira hipótese, segundo a qual *“processo de despedimento colectivo assente na rescisão de contratos por iniciativa da empresa, levado a cabo pela Empresa CFM nas Cidades de Maputo e Matola de 1998 a 2007, contemplava, para além dos aspectos formais e legais, a empregabilidade*

externa, manifesta através da implementação de acções visando a criação de oportunidades de trabalho e de geração de renda ao pessoal excedentário”, atestam esta realidade. Os dados colhidos durante a observação indirecta bem como as informações obtidas com recurso a fontes documentais, permitiram constatar que não só a empresa CFM cumpriu a Lei do Trabalho nº 8/98 de 20 de Julho relativamente ao processo de despedimento colectivo, como também agiu com benevolência e proactividade. A benevolência sustentou-se no facto de a empresa ter adoptado um pacote de compensação que se situou muito acima do que a Lei preconizava, enquanto que, a proactividade traduziu-se na antecipação em relação às medidas de mitigação do impacto social do despedimento colectivo, através da concepção e implementação de um programa de promoção da empregabilidade externa denominado Programa de Reinserção Socioprofissional cujos fundamentos foram pormenorizadamente descritos na secção anterior deste trabalho.

Por outro lado, relativamente à segunda hipótese, segundo a qual *“as acções implementadas pela Empresa CFM, no âmbito do Plano de promoção da empregabilidade externa, foram eficazes, tendo logrado reinserir no mercado de trabalho o pessoal excedentário despedido colectivamente por via da rescisão de contratos por iniciativa da entidade empregadora”* pode-se concluir que a mesma foi igualmente confirmada, na medida em que as metas definidas pela empresa CFM no âmbito do Programa de Reinserção Socioprofissional, principal alicerce do plano de promoção da empregabilidade externa, foram atingidas e, até certo ponto, superadas, conforme atesta o quadro 10. Não obstante o cumprimento das metas do PRS, o sucesso do plano de promoção da empregabilidade externa foi condicionado por factores exógenos e de outra natureza que, dificilmente a empresa poderia controlá-los, a saber:

a) o facto de, no limiar do século XXI, o mercado moçambicano de trabalho ter sido caracterizado pelo aumento da população desempregada derivado de dois factores precípuos:

- *“a desvinculação dos trabalhadores por motivo de falência ou por dificuldades económico-financeiras da maior parte das empresas recém privatizadas;*
- *reestruturação de grandes empresas nacionais que atravessam processos de reorganização e modernização com o objectivo de alcançar eficiência e competitividade”(CFM, 2002a: 9).*

- b) o baixo nível de formação académica dos trabalhadores excedentários dos CFM, factor que concorreu para a limitação do acesso a novos postos de trabalho cada vez mais exigentes como foi o caso dos megaprojectos de investimento (CFM, 2002a:10);
- c) o facto de, muitos trabalhadores se terem confrontado repentinamente com valores elevadíssimos e com todos os desafios daí decorrentes sob ponto de vista de sua gestão, não obstante o papel desempenhado pela Empresa em termos de aconselhamento sobre as várias alternativas de aplicação do valor da indemnização.

6 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

6.1 CONCLUSÕES E CONTRIBUTOS

A presente pesquisa tinha como objectivo principal: compreender até que ponto as Empresas promovem a reinserção, no mercado de trabalho, dos trabalhadores abrangidos pelos processos internos de despedimento colectivo implementados como resposta aos desafios impostos pelo mercado.

Para a operacionalização da pesquisa e facilitação do seu alcance, foram estabelecidos os seguintes objectivos específicos:

- a) identificar as alternativas profissionais proporcionadas pela Empresa CFM, aos trabalhadores despedidos colectivamente, no quadro do seu programa de racionalização da força de trabalho;
- b) avaliar até que ponto a Empresa CFM cumpriu a Lei do Trabalho nº 8/98 de 20 de Julho, durante a gestão processo de racionalização da força de trabalho;
- c) avaliar a eficácia de eventuais medidas de promoção de reinserção profissional dos trabalhadores demitidos colectivamente levadas a cabo pela empresa CFM no âmbito do processo de racionalização da força de trabalho;
- d) descrever os tipos de empregabilidade, destacando a sua relevância no contexto dos actuais desafios impostos pelo mercado de trabalho;

- e) captar e descrever as percepções dos trabalhadores abrangidos pelo processo de racionalização da força de trabalho, acerca da justiça do mesmo;
- f) evidenciar eventuais boas práticas adoptadas pela empresa CFM no âmbito do seu processo de racionalização da força de trabalho para que sirva de exemplo para as demais empresas em Moçambique;
- g) lançar um alerta aos trabalhadores em geral, sobre a necessidade de desenvolvimento de competências profissionais compatíveis com os actuais e futuros desafios impostos pelo mercado de trabalho, como meio de assegurar a sua empregabilidade.

Ora, fazendo uma apreciação crítica dos resultados da pesquisa, os mesmos permitem concluir que os objectivos traçados foram efectivamente alcançados. Com efeito, passando em revista cada objectivo específico supramencionado pode-se tecer os seguintes argumentos:

- a) relativamente ao primeiro objectivo específico que se reportava à necessidade de identificação das alternativas profissionais proporcionadas pela Empresa CFM, aos trabalhadores despedidos colectivamente, no quadro do seu programa de racionalização da força de trabalho, constatou-se que a Empresa CFM adoptou duas principais abordagens para fazer face ao processo de racionalização da força de trabalho, sendo uma, consubstanciada na transferência de 1.430 trabalhadores para as Concessionárias, no contexto do manual de procedimentos definido no âmbito do Programa de Racionalização da Força de Trabalho, e a outra, no âmbito do Programa da Reinserção Socioprofissional (PRS), cujos fundamentos foram apresentados ao longo do processo de descrição e análise e interpretação dos resultados da pesquisa;
- b) no que concerne ao objectivo relativo à avaliação sobre o grau de cumprimento da Lei do Trabalho nº 8/98 de 20 de Julho, por parte da Empresa CFM, durante a gestão processo de racionalização da força de trabalho, os resultados descritos nas secções 5.2 e 5.3, particularmente no tocante aos indicadores relativos ao quadro legal, sustentam a conclusão aqui tirada;
- c) quanto à avaliação sobre a eficácia das medidas de promoção de reinserção profissional dos trabalhadores demitidos colectivamente pela empresa CFM no âmbito do seu processo de racionalização da força de trabalho, importa ressaltar que fazendo uma leitura imparcial das acções levadas a cabo pela Empresa concluiu-se que a empresa

cumpriu o seu papel. Lamentavelmente, houve factores que interferiram negativamente no processo sendo de destacar os ligados ao perfil dos trabalhadores abrangidos pelo despedimento e os relativos à conjuntura económica nacional que caracterizou o início do Século XXI, conforme foi referenciado nas Secções 5.2 e 5.3 antecedentes;

- d) a necessidade de descrição dos tipos de empregabilidade, com destaque para a sua relevância no contexto dos actuais desafios impostos pelo mercado de trabalho, permitiu a identificação de várias perspectivas de abordagem sobre a empregabilidade, as quais se encontram arroladas na secção 2.2.1.2, com destaque diferenciado sobre o papel dos indivíduos em cada nível de análise;
- e) acerca da captação e descrição sobre as percepções dos trabalhadores abrangidos pelo processo de racionalização da força de trabalho, acerca da justiça do processo, importa realçar que foi possível constatar que apesar da sua actual condição social, a maioria dos sujeitos abordados durante a pesquisa foi unânime em afirmar que o processo foi justo nas várias facetas referidas por Rego e Pina e Cunha (2004:10);
- f) por fim, torna-se importante frisar que as práticas adoptadas pela empresa CFM no âmbito do seu processo de racionalização da força de trabalho, mais do que terem sido pioneiras em Moçambique, acima de tudo representaram uma poderosa lição tanto para as Empresas nacionais, quanto para o mundo inteiro. Com efeito, segundo o Representante da GAPI⁴⁹, “*o Programa de Reinserção Socioprofissional enquadrado no âmbito do Programa de Racionalização da Força de Trabalho foi o primeiro programa de reinserção social referido pelo Banco Mundial como tendo tido resultados positivos no mundo inteiro, facto que encorajou a este organismo internacional recomendar esta experiência a outros países onde há anos se receavam implementar programas do género*” (informação verbal).

6.2 RECOMENDAÇÕES

⁴⁹ Extracto da entrevista concedida pelo Representante da GAPI, organização que representou o Consórcio contratado para implementar o Programa de Reinserção Socioprofissional.

Chegados a este ponto, e após um longo e interessante exercício de análise sobre o processo de despedimento colectivo na Empresa CFM, coloca-se a necessidade de apresentação de algumas recomendações. Estas são direccionadas, designadamente: ao Estado moçambicano; à Empresa CFM e demais empresas públicas e privadas, aos trabalhadores no activo, e, finalmente aos pesquisadores e estudantes em geral.

Em primeiro lugar, ao Estado moçambicano recomenda-se que crie um dispositivo legal que imponha às empresas que necessitem de proceder ao saneamento económico ou à reorganização administrativa ou produtiva da empresa, no sentido de dar apoio psicológico e a proporcionarem cursos de aperfeiçoamento e treinamento aos trabalhadores a serem abrangidos, de modo a que estes possam desenvolver habilidades que lhes permitam seguir outros rumos profissionais.

Em segundo lugar, recomenda-se à Empresa CFM e às Empresas em geral no sentido de responsabilizarem aos seus órgãos de gestão de pessoal para o exercício de selecção do pessoal-alvo dos processos de despedimento colectivo a serem implementados futuramente pelas mesmas em função dos seus desafios futuros. Tal exercício teria que se basear na informação sobre o desempenho de cada colaborador, a qual poderia ser colhida nos processos individuais.

Em terceiro lugar, dado que a pesquisa permitiu constatar que a dinâmica do mercado formal de emprego não oferece muita estabilidade de emprego aos trabalhadores no activo, recomenda-se a esses trabalhadores a actualizarem permanentemente as suas competências para assegurarem a estabilidade dos seus empregos e/ou a perspectivarem outras formas alternativas de trabalho que não impliquem necessariamente o emprego formal.

Por fim, e, dado que se reconhece que o estudo realizado somente conseguiu captar, com recurso a uma única perspectiva, uma das várias partes da realidade social designada Processo de Racionalização da Força de Trabalho na Empresa CFM – *a desvinculação dos trabalhadores baseada na rescisão de contratos* –, sugere-se a outros apaixonados por exercícios de pesquisa, o prosseguimento do estudo desta realidade social, desta feita com enfoque na desvinculação dos trabalhadores baseada na reforma antecipada. Esta recomendação decorre do facto de, até agora, persistir no *dossier* Processo de Racionalização da Força de Trabalho na Empresa CFM, um conflito

envolvendo por um lado os trabalhadores desvinculados por via da reforma antecipada e, por outro, a Empresa CFM, que seria interessante explorar os seus contornos.

7 BIBLIOGRAFIA

ABRAHAMSSON, H. & NILSSON, A. (1998). *Moçambique em transição: um estudo da história de desenvolvimento durante o período 1974-1992*. Tradução: Dulce Leiria. PADRIGU, CEEI-ISRI

ALMEIDA, A. “Empregabilidade, contextos de trabalho e funcionamento do mercado de trabalho em Portugal”. *Revista de ciências da educação*. nº 2. Jan. / Abril.2007. Disponível em: <<http://sisifo.fpce.ul.pt/pdfs/sisifo0204.pdf>>. acessado 20 de Setembro de 2012

ALVES, J. et al. “Processo de demissão e suas implicações: perspectivas dos gestores e dos colaboradores remanescentes em empresas de médio e grande porte de Getúlio Vargas”. *Revista de administração e ciências contábeis do Ideau*. Vol. 5 – nº 11-Julho_Dezembro/2010. Disponível em <http://www.ideau.com.br/upload/artigos/art_140.pdf - artigo 140>. Acessado em 15 de Setembro de 2012

ALVES, N. (2007). “E se a melhoria da empregabilidade dos jovens escondesse novas formas de desigualdade social?” *Revista de ciências da educação*. nº 2. Janeiro de 2007. Disponível em : <http://sisifo.fpce.ul.pt/pdfs/sisifo0205.pdf> acessado em 23 de Setembro de 2012.

ANTÓNIO, F. & ESTORK, L. “Outplacement: um direito do trabalhador Brasileiro”. *Revista Científica Electrónica de Ciências Contábeis*. Ano 3. nº 4- Outubro/2004. Faculdade de Ciências Jurídicas e Gerenciais de Garça FAEG/FAEF e Editora FAEF. Disponível em <<http://www.revista.inf.br/contabeis04/pages/artigos/cc-edic04-anoII-art04.pdf>>. Acessado em 14 de Outubro de 2012.

BATISTA, R. “Uma análise crítica sobre as bases conceituais do PLANFOR”. *Revista da Rede de Estudos do Trabalho*. Ano 3. nº 4. 2009. Disponível em: <www.estudosdotrabalho.org/uma%an%C3%A1lise%20cr%C3%ADtica.pdf>. Acessado em 29 de Outubro de 2012

CALDAS, M. (2000). *Demissão: causas, efeitos e alternativas para empresa e indivíduos*. São Paulo. Editora Atlas. Resenhado por TONELLI, Maria J. In: *Revista de Administração de Empresas*. São Paulo Vol. 40, nr 4.Outubro-Dezembro/2000 Fundação Getúlio Vargas. Editora Atlas. Disponível em: <<http://redalyc.uaemex.mx/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=155118195008>>. Acessado em 16 de Setembro de 2012

CAMARA, P., GUERRA, P. & RODRIGUES, J. (2007). *Novo Humanator: Recursos Humanos e sucesso empresarial*. Lisboa: Dom Quixote.

CASTEL-BRANCO, C. “Problemas Estruturais de Industrialização – a Indústria Transformadora” In: (1994). *Moçambique – Perspectivas Económicas*. Maputo. UEM-FE

CFM – Portos e Caminhos de Ferro de Moçambique, EP.(2010). “Portos e Caminhos de Ferro de Moçambique”. Maputo. Gabinete de Comunicação e Imagem dos CFM. Disponível em: <<http://www.aplop.org/UserFiles/Corporate-Profile.pdf>>. Acessado em 25 de Setembro de 2012

_____. (Dezembro de 2009). *Programa de Racionalização da Força de Trabalho – Relatório de Conclusão*. Maputo.

_____.(2004). *Racionalização dos activos fixos: Linha de Sena – Consórcio Indiano na reconstrução e gestão*. Maputo.

_____.(2002a).*Os Desafios da Reinserção Socioprofissional* –. Maputo.

_____. (2002b). *Os Desafios da Reinserção Socioprofissional – CFM empenhado na mitigação social* . Xitimela. Ano 6. Setembro. nr 12. Maputo.

_____. (2001). *CFM preparam o futuro*. Xitimela. Ano 6. Junho. nº 10. Maputo.

_____.(18.02.2000). *Projecto RPRP – Reestruturação dos Portos e Caminhos de Ferro de Moçambique – Manual de Procedimentos Financeiros para a Unidade de Controle e contabilização*. S.ed. s.l

_____.(1997). *Portos e Caminhos-de-ferro – as transformações são uma realidade irreversível*. Ano 2. Agosto. nº 3. Maputo.

_____.(1996). *O futuro já está aqui*. Ano 1. Primeiro Semestre. nº 1. Maputo.

CHIAVENATO, I. (2007). *Recursos Humanos: o capital humano das organizações*. 8ª Edição. São Paulo: Editora Atlas.

CORDEIRO, L. “Desligamento e outplacement”. In: BOOG, G. & BOOG, M. (2002). *Manual de Gestão de Pessoas e Equipas*. Vol. 02, São Paulo: Editora Gente.

CORREIA, R. et al. (2011).*Um estudo empírico sobre ciclo de vida e estágios Organizacionais*. 11º Congresso USP de Controladoria e contabilidade São Paulo/sp 28 e 29 julho de 2011. Disponível em: <http://www.congressousp.fipecafi.org/artigos112011/537.pdf>. cessado em 05 de Janeiro de 2013

COSTA, G. & BOENTE, D. (2012). *Análise do perfil da produção científica sobre ciclo de vida no Período de 2000 a 2011*. Revista Ambiente Contábil. Disponível em: <http://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/3986073.pdf>. Acessado em 05 de Fevereiro de 2013

COSTA, S. “Redução de postos de trabalho e empregabilidade: uma análise a partir de um programa de demissões voluntárias”. In: Bittencourt, C. (2004). *Gestão Contemporânea de pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais*. Porto Alegre: Bookman

COUGHLIN, P. (2005). *Relações Laborais em Moçambique: Lei, Prática e Implicações Económicas incluindo Comparações Internacionais*. Maputo, EconPolicy Research Group, Lda.

CZAJKOWSKI, A. (2009). *O foco em qualidade e a mudança organizacional: um estudo de caso na empresa alfa*. Cadernos da Escola de Negócios, Curitiba, 07: 1-17, 2009.

FRANÇA, J. et al (1996). *Manual para a normalização de publicações técnico-científicas*. 3ª edição revista e aumentada. Belo Horizonte: Editora UFMG

GIL, A. (1999). *Métodos e técnicas de pesquisa social*. São Paulo: Editora Atlas SA.

GORESKE, A. (s.d) *Mudança organizacional – capacidade de adaptação*. Disponível em: <http://re.granbery.edu.br/artigos/Mg==.pdf>. Acessado em 14 de Abril de 2013

HENRIQUES, M. (1997). *Capital Humano- Repensar as organizações, descontinuidade do futuro, desemprego e emprego no Mundo*. Porto. Vida Económica.

<http://www.cfm.co.mz/sobre-o-cfm>

<http://www.cfm.co.mz/sobre-o-cfm/history/>

JOFFILY, B. “Tecnologia e microelectrónica - uma revolução que desafia os sindicatos”. *Revista "De fato" - revista da CUT. Dezembro de 1993 - pág. 14 a 25. São Paulo*. Disponível em: <http://www.cefetsp.br/edu/eso/globalizacao/textocut.html>. Acessado em 03 de Abril de 2012

KIRKBRIDGE, P. “Gerir a mudança”, In: STACEY, R. (1998). *Pensamento estratégico e gestão da mudança*. Lisboa. Publicações Dom Quixote.

LAZZARINI, S. (1995). Estudos de Caso: aplicabilidade e limitações do método para fins de pesquisa. *Economia & Empresa, Outubro/Dezembro*. Disponível em <http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/2339/67929.pdf?sequence=3>. Acessado em 03 de Setembro de 2012

LOPES, M. (2007). *Globalização bancária e o contrato Psicológico*. Maputo: Imprensa Universitária.

LUZ, K.. et al. (s.d) *Análise do Ciclo de Vida Organizacional nas Micro e Pequenas Empresas*. VIII Simpósio de excelência em gestão e tecnologia. Disponível em <http://www.aedb.br/seget/artigos11/30814276.pdf>. Acessado em 06 de Janeiro de 2013

LUZ, R. (2003). *Gestão do Clima Organizacional*. Rio de Janeiro: Qualitymark

MACHADO, H.; HERNANDES, C. & MORAES, M. (2004) Explorando significados da demissão. *Gestão & Planejamento: Revista do Programa de Pós-Graduação da Universidade*

Salvador-UNSAAL. Ano 5 | Nº 10 | Salvador | jul./dez. 2004 | P. 07-15. Disponível em: <http://www.mestradoadm.unifacs.br/revista/PDFs/Revista%20GP%2010%202004.pdf>

MAIA, C.; NYARADI, N. (s.d). *Outplacement: a arte de humanizar demissões*. (s.l) (s.n) Disponível em: <http://www.aedb.br/seget/artigos05/275_OUTPLACEMENT-SEGET.pdf>. Acessado em 23 de Julho de 2012

MÉTIER (2003). *Avaliação do Impacto do Programa de Privatizações de Moçambique (1986-1998)*. Maputo. Unidade Editora da Métier, Lda. Disponível em: WWW. metier.co.mz. Acessado a 25 de Setembro de 2012.

Ministério dos Transportes e Comunicações (MTC) e Ministério das Finanças (MF). (29 de Julho de 2010). *Memorando de Entendimento entre o Estado e a Associação dos Trabalhadores Desvinculados da Empresa CFM, E.P. relativo à devolução dos 7% descontados*.

Moçambique. Lei nº 23/2007, de 1 de Agosto. Aprova a Lei do Trabalho e revoga a Lei nº 8/98, de 20 de Julho. Boletim da República. I Série. nº 31. 1 de Agosto de 2007. Maputo.

Moçambique. Lei nº 8/98 de 20 de Julho. Aprova a Lei do Trabalho. Boletim da República. I Série. nº 28. Maputo.

Moçambique. Decreto nº 40/94 de 13 de Setembro. Transforma a Empresa Nacional de Portos e Caminhos-de-Ferro de Moçambique, E.E., em empresa pública, passando a ser designada por Portos e Caminhos-de-ferro de Moçambique, E.P. ou abreviadamente por CFM. Boletim da República. I Série. nº 36. Maputo.

Moçambique. Decreto nº 6/89 de 11 de Maio. Cria a Empresa Nacional de Portos e Caminhos-de-Ferro de Moçambique, E.E., também designada por CFM. Boletim da República. I Série. nº 19. Maputo.

MOSCA, J. (2005): *Economia de Moçambique – Século XX*. Lisboa. Editora Piaget.

OPPENHEIMER, J. (2006). *Moçambique na era do ajustamento estrutural: ajuda, crescimento e pobreza*. Lisboa. ISEG, CEsA

QUIVY, R.; CAMPENHOUDT, L. (1992). *Manual de Investigação em ciências Sociais*. Lisboa: Editora Grádiva.

REGO, A. & PINHA E CUNHA, M. (2004). *Downsizing e despedimentos: as duas faces de janus*. Universidade de Aveiro. Disponível em: www.ua.pt/degei/readobject.aspx?obj=7990. Acessado em 25 de Junho de 2012

ROSA E SILVA; G. (2001). *Controle do Turnover _ Como prevenir e demitir com responsabilidade*. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora.

SAAD, E. “Empregabilidade”. In: BOOG, M. & BOOG, G. (org.) (2002). *Manual de Gestão de Pessoas e Equipas*. vol.2. São Paulo: Editora Gente.

SAINSAULIEU, R. (1997). *Sociologia de Empresa _ Organização, Cultura e Desenvolvimento*. Tradução de Armando Pereira da Silva. Lisboa: Instituto Piaget.

SANTOS, E.; FERRAZ,S. & DUARTE, M. *Impactos da terceirização sobre a empregabilidade na perspectiva dos técnicos de suporte de informática em uma organização pública*. IV CONGRESSO NACIONAL DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO. Niterói-Rio de Janeiro. 31 de Julho a 2 de Agosto de 2008. Disponível em: http://www.excelenciaemgestao.org/Portals/2/documents/cneg4/anais/T7_0060_0307.pdf. Acessado em 23 de Dezembro de 2012

SANTOS, A. (2008). *Gestão Estratégica: Conceitos, modelos e instrumentos*. Lisboa: António José Robalo dos Santos e Escolar Editora

SCHRAMM,W.(1971).*Notes on case studies of instructionalmedia projects*.Working paper, the Academy for Educational Development,Washington, DC.

SECRETARIA DE ESTADO DO EMPREGO – MINISTÉRIO DA ECONOMIA E DO EMPREGO. *Análise Comparativa dos Regimes de Compensações no Caso de Cessação do Contrato de Trabalho na União Europeia*. Março de 2012. Disponível em: http://www.dgert.mtss.gov.pt/trabalho/Analise%20Comparativa_Compensaçõeses_2012.pdf. Acesso 14 de Janeiro de 2013

SIENA, O. (2007). *Metodologia da pesquisa científica: elementos para elaboração e apresentação de trabalhos académicos*. Porto Velho. UNIR. Disponível em: http://www.mestradoadm.unir.br/site_antigo/doc/manualdetrabalhoacademicoatual.pdf>. Acessado em 23 de Outubro de 2012

SILVA, E.; MENEZES, E. (2001). *Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação*.3ª ed. Ver. Actual. Florianópolis: Laboratório de ensino à distância da UFSC.

SOARES, H. (2007) *Mudança organizacional e seus impactos no comportamento dos indivíduos em uma organização do terceiro sector*. Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado Profissional em Administração das Faculdades Integradas de Pedro Leopoldo, como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Administração. Faculdades Integradas de Pedro Leopoldo (s.l)

TONELLI, M. (2000) *Reseña de "Demissão. Causas, efeitos e alternativas para empresa e individuo" de Miguel P. Caldas* RAE - Revista de Administração de Empresas, vol. 40, núm. 4, outubro-diciembre, Fundação Getulio Vargas São Paulo, Brasil. Disponível em: <http://www.redalyc.org/pdf/1551/155118195008.pdf>. Acessado a 18 de Março de 2013

UNIVERSIDADE EDUARDO MONDLANE. FACULDADE DE ECONOMIA (2011) *Guião do Trabalho Científico*.

UNIVERSIDADE FEDERAL FLUMINENSE (UFF) (2000). *Apresentação de trabalhos monográficos de conclusão de curso*. Rio de Janeiro: Editora da UFF

VALOR SOCIAL. “Programa de demissão responsável – responsabilidade social focada em público interno”. Disponível em: <<http://www.valor-social.com/downloads/demissao.pdf>>. Acessado em 23 de Setembro de 2012

Www.guiadacarreira.com.br

8. APÊNDICES E ANEXOS

8.1 APÊNDICES

APÊNDICE A: Perfil dos constituintes da Amostra entrevistados

Nr de Ordem	Sexo	Ano da contratação	Função que exercia na Empresa	Ano do despedimento
1.	Masculino	1996	Estivador	2006
2.	Masculino	1992	Contabilista	2001
3.	Masculino	1995	Agente de Segurança	2000
4.	Masculino	1989	Estafeta	2006
5.	Masculino	1993	Jardineiro	2002
6.	Masculino	1996	Jardineiro	2002
7.	Masculino	1992	Operador de Máquinas	2002
8.	Masculino	1995	Jardineiro	2002
9.	Masculino	1993	Jardineiro	2003
10.	Masculino	1995	Jardineiro	2000
11.	Masculino	1995	Agente de segurança	2003
12.	Masculino	1995	Agente de segurança	2004
13.	Masculino	1995	Agente de segurança	2002
14.	Masculino	1995	Jardineiro	2000
15.	Masculino	1995	Agente de segurança	2001
16.	Masculino	1995	Agente de segurança	2003
17.	Masculino	1998	Técnico de Recursos Humanos	2003
18.	Masculino	1990	Mecânico	2004

Fonte: elaborado pelo autor

APÊNDICE B – Guião de entrevista aplicável aos ex-trabalhadores admitidos na Empresa a partir de 1 de Janeiro de 1989 e despedidos à luz do Programa de Racionalização da Força de Trabalho

Da leitura de alguns documentos produzidos no contexto do Programa de racionalização da força de trabalho na Empresa CFM, foi possível constatar que o processo de desvinculação dos trabalhadores compreendeu duas componentes a saber: reforma antecipada e rescisão de contrato de trabalho. Não obstante, a presente pesquisa incide sobre a categoria de trabalhadores despedidos/desvinculados por via da rescisão de contratos por iniciativa da Empresa CFM.

1. Qual das componentes acima foi aplicada no acto da sua desvinculação da Empresa CFM?
2. A Empresa comunicou-lhe por escrito, através da carta de pré-aviso, sobre a rescisão do contrato de trabalho?
3. A tomou conhecimento sobre o processo de racionalização da força de trabalho antes ou depois de ter sido informado de que seria abrangido pelo processo?
4. Quais foram os argumentos apresentados pela Empresa CFM para rescindir o contrato consigo?
5. Quanto tempo durou o seu contrato de trabalho?
6. Recebeu alguma indemnização na sequência da rescisão do contrato?
7. Exceptuando a indemnização, que tipo de benefício terá sido proporcionado pela Empresa após a rescisão de contrato?
8. De acordo com a Empresa, qual era a finalidade desse benefício proporcionado, caso tenha tido?
9. Que comentário tem a fazer a respeito dos benefícios obtidos pelos trabalhadores na sequência da sua desvinculação da empresa CFM?
10. Que tipo de acompanhamento foi proporcionado pela Empresa aos trabalhadores após a sua desvinculação por via da rescisão do contrato?
11. Que julgamento pode fazer do processo de racionalização da força de trabalho, sob ponto de vista de justiça? Em outras palavras acha que o processo foi justo? Em que medida?
12. Acha que a Empresa CFM cumpriu a Lei no acto de despedimento dos trabalhadores?
13. Que experiências positivas guarda do processo de racionalização da força de trabalho na Empresa CFM?
14. Que experiências amargas guarda do programa de racionalização da força de trabalho na Empresa CFM?
15. Acha que o programa de racionalização da força de trabalho terá influenciado o curso da sua vida familiar e social? Em que medida?

Grato pela colaboração.

APÊNDICE C – Guião de entrevista aplicável ao Representante da Direcção de Recursos Humanos da Empresa CFM – EP

Da leitura de vários documentos produzidos no contexto do Programa de Racionalização da Força de Trabalho (PRFT), foi possível constatar que o processo de desvinculação dos trabalhadores compreendeu duas componentes a saber: reforma antecipada e rescisão de contrato de trabalho. Não obstante, a presente pesquisa incide sobre a categoria de trabalhadores despedidos/desvinculados por via da rescisão de contratos por iniciativa da Empresa CFM.

1. Poderia explicar o sentido da expressão racionalização da força de trabalho?
2. Que razões ditaram a racionalização da força de trabalho na Empresa?
3. Quantos trabalhadores tinha a Empresa CFM antes da implementação do Programa?
4. Quantos trabalhadores foram abrangidos em cada modalidade de desvinculação?
5. Qual foi o nível de envolvimento do SINPOCAF no desenho e implementação do programa de racionalização da força de trabalho?
6. Até que ponto o SINPOCAF influenciou o conteúdo do programa de racionalização da força de trabalho?
7. Qual foi o nível de envolvimento dos trabalhadores antes e durante a implementação do programa de racionalização da força de trabalho?
8. Que instrumentos legais foram tomados em conta na planificação e gestão do programa de racionalização da força de trabalho?
9. Poderia descrever os procedimentos administrativos de despedimento observados na modalidade de rescisão de contrato?
10. Quanto tempo durou o despedimento dos trabalhadores desvinculados por via da rescisão de contratos?
11. Que critérios foram observados na selecção dos trabalhadores desvinculados por via da rescisão de contratos?
12. Como é que os trabalhadores abrangidos pela desvinculação tomavam conhecimento da sua condição?
13. Que tipo de oportunidades em termos de trabalho (emprego e auto-emprego) foram proporcionadas aos trabalhadores desvinculados?
14. Que tipo de acompanhamento foi reservado pela Empresa aos trabalhadores após a sua desvinculação por via da rescisão de contratos?
15. Entre os trabalhadores desvinculados por via da rescisão de contrato, terão havido casos de reclamações? Quais eram os motivos das reclamações?
16. Que critérios de cálculo da indemnização dos trabalhadores foram adoptados?
17. Que benefícios adicionais eventualmente terão sido atribuídos aos trabalhadores desvinculados por via da rescisão do contrato?

18. Terá havido algum plano formal visando proporcionar alternativas de trabalho aos trabalhadores despedidos? Em caso afirmativo,
 - a) Quais foram as principais vertentes/componentes do plano?
 - b) Os objectivos preconizados pelo plano foram cumpridos? Em que medida?
19. Quais foram os principais resultados do processo de racionalização da força de trabalho?
20. Quais foram os principais desafios enfrentados pela Empresa na concepção e gestão do seu programa de racionalização da força de trabalho?

APÊNDICE D – Guião de entrevista aplicável ao Sindicato Nacional dos Trabalhadores dos Portos e Caminhos de Ferro

Da leitura de vários documentos produzidos no contexto do Programa de racionalização da força de trabalho, foi possível constatar que o processo de desvinculação dos trabalhadores compreendeu duas componentes a saber: reforma antecipada e rescisão de contrato de trabalho. Não obstante, a presente pesquisa incide sobre a categoria de trabalhadores despedidos/desvinculados por via da rescisão de contratos por iniciativa da Empresa CFM.

1. Qual foi o nível de envolvimento do Sindicato Nacional dos Trabalhadores dos Portos e Caminhos de Ferro (SINPOCAF) na concepção e implementação do programa de racionalização da força de trabalho na Empresa CFM?
2. Qual foi o papel desempenhado pelo SINPOCAF durante o processo de racionalização da força de trabalho?
3. Os trabalhadores tiveram explicações acerca das razões do despedimento e do modo como o mesmo seria implementado?
4. Em que momento é que os trabalhadores, no geral, e os desvinculados por via da rescisão de contrato em particular, tiveram informação sobre o Programa de racionalização da força de trabalho?
5. Até que ponto o SINPOCAF influenciou o conteúdo do programa de racionalização da força de trabalho?
6. Qual foi o nível de envolvimento dos trabalhadores antes e durante a implementação do programa de pograma de racionalização da força de trabalho?
7. Que critérios foram observados na selecção dos trabalhadores abrangidos pela desvinculação baseada na rescisão de contrato? Que comentário tem acerca desses critérios?
8. Em que categorias profissionais houve desvinculação?
9. A desvinculação terá abrangido igualmente os titulares de cargos de direcção e chefia?
10. Que critérios de cálculo da indemnização dos trabalhadores foram adoptados?
11. Até que ponto os critérios de indemnização adoptados foram justos?
16. Que benefícios adicionais eventualmente terão recebido os trabalhadores desvinculados por via da rescisão do contrato?
17. Que tipo de acompanhamento foi feito pela empresa aos trabalhadores desvinculados por via da rescisão do contrato?
18. Terá havido algum plano formal visando proporcionar alternativas de trabalho aos trabalhadores despedidos? Em caso afirmativo,
 - a) Quais foram as principais vertentes/componentes do plano?
 - b) Os objectivos preconizados pelo plano foram cumpridos? Em que medida?
19. Que julgamento pode fazer do processo de racionalização da força de trabalho, sob ponto de vista de justiça? Em outras palavras acha que o processo foi justo? Em que medida?

APÊNDICE E – Guião de entrevista aplicável à Direcção da Associação dos Trabalhadores Desvinculados da Empresa Portos e Caminhos-de-ferro de Moçambique

Da leitura de vários documentos produzidos no contexto do Programa de racionalização da força de trabalho, foi possível constatar que o processo de desvinculação dos trabalhadores compreendeu duas componentes a saber: reforma antecipada e rescisão de contrato de trabalho. Não obstante, a presente pesquisa incide sobre a categoria de trabalhadores despedidos/desvinculados por via da rescisão de contratos por iniciativa da Empresa CFM.

1. Que factores estiveram na origem da Associação que dirige?
2. Qual é o objectivo da Associação?
3. Ao que se sabe, os trabalhadores despedidos foram indemnizados! Confirma?
4. Que comentário tem a fazer a respeito do critério de indemnização adoptado pela Empresa?
5. Exceptuando a questão da indemnização, que tipo de benefício adicional terão recebido os trabalhadores despedidos por iniciativa da Empresa após a rescisão do contrato?
6. Caso tenha havido, qual era a finalidade desse benefício, de acordo com a Empresa?
7. Terá havido algum plano formal visando proporcionar alternativas de trabalho aos trabalhadores despedidos? Em caso afirmativo,
 - a) Quais foram as principais vertentes/componentes do plano?
8. Que tipo de acompanhamento foi feito pela empresa aos trabalhadores desvinculados por via da rescisão do contrato?
9. Que julgamento pode fazer do processo de racionalização da força de trabalho, sob ponto de vista de justiça? Em outras palavras acha que o processo foi justo? Em que medida?
10. Acha que a Empresa CFM cumpriu a lei no acto de despedimento dos trabalhadores em geral?

Grato pela colaboração.

APÊNDICE F – Guião de entrevista aplicável ao GAPI

Da leitura de vários documentos produzidos no contexto do Programa de racionalização da força de trabalho na Empresa CFM, foi possível constatar que o processo de desvinculação dos trabalhadores compreendeu duas componentes a saber: reforma antecipada e rescisão de contrato de trabalho. Não obstante, a presente pesquisa incide sobre a categoria de trabalhadores despedidos/desvinculados por via da rescisão de contratos por iniciativa da Empresa CFM.

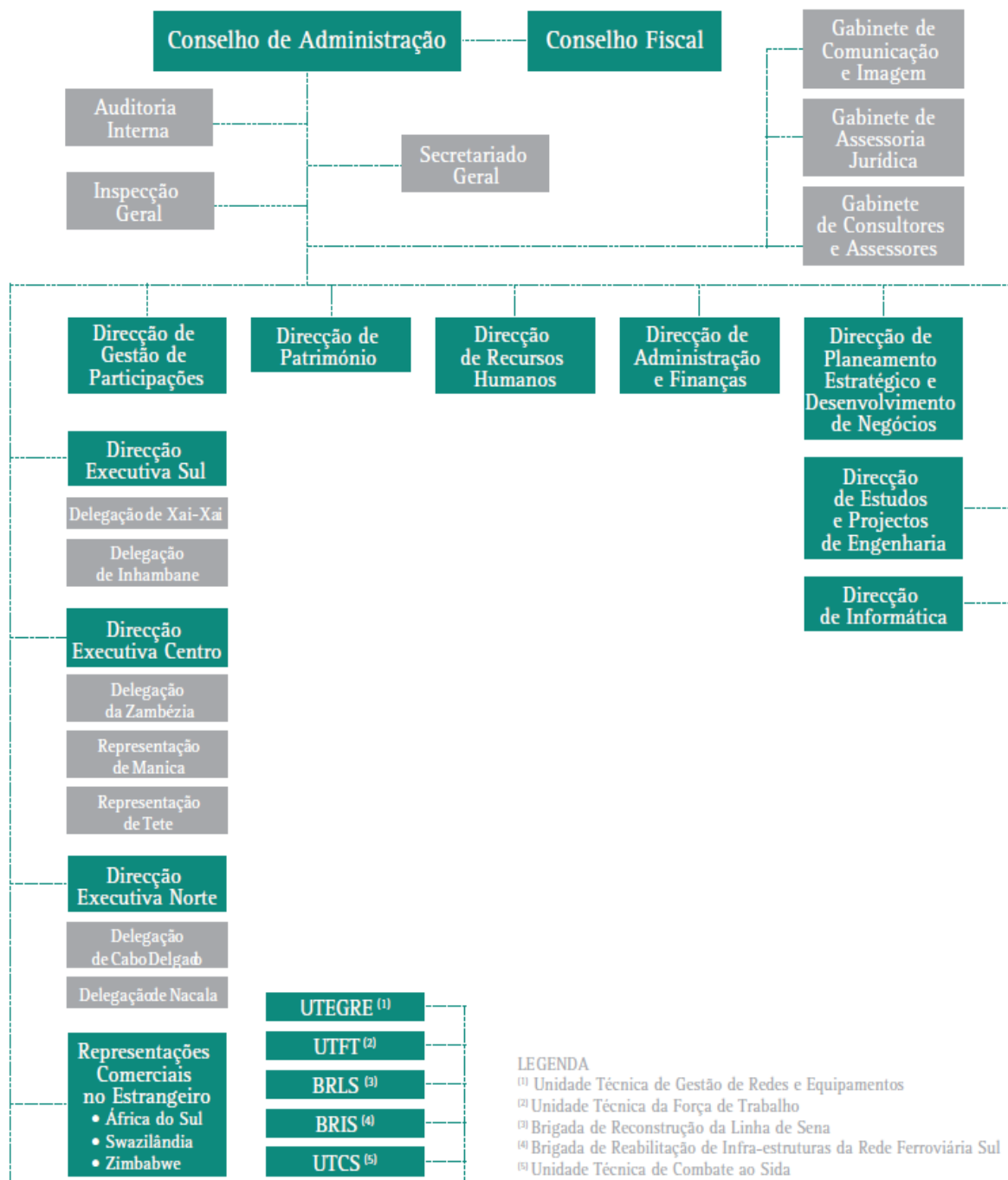
Da leitura dos documentos produzidos pela empresa CFM relativamente ao processo de racionalização da força de trabalho e das entrevistas já realizadas com outros actores intervenientes no Processo, constou que o GAPI desempenhou um papel activo.

1. Em que fase do Processo de racionalização da força de trabalho a GAPI interveio?
2. Qual foi o papel desempenhado pela GAPI durante o programa de racionalização da força de trabalho?
3. Terá havido algum plano formal visando proporcionar alternativas de trabalho aos trabalhadores despedidos? Em caso afirmativo,
 - a) Quais foram as principais vertentes/componentes do plano?
 - b) Até que ponto os objectivos do plano foram alcançados?
4. Que tipo de acompanhamento foi feito aos trabalhadores desvinculados por via da rescisão do contrato?

Grato pela colaboração.

8.2 ANEXOS

Anexo A: Estrutura Orgânica da Empresa CFM



Fonte: CFM (2010:10)