

CRESCIMENTO INCLUSIVO EM MOÇAMBIQUE

– reforçando a investigação e as capacidades

Conferência Anual 2022 do Programa Crescimento inclusivo em Moçambique (IGM)

Influência de Práticas de *New Public Management* na gestão do desempenho das empresas Moçambicanas do sector empresarial do Estado – Resultados Preliminares

Eugénio Matlaba, Universidade Eduardo Mondlane (UEM)

Novembro de 2022
Maputo, Moçambique

ESTRUTURA DA APRESENTAÇÃO

- Introdução
- Revisão da literatura
- Experiências da administração pública Moçambicana no contexto da NPM
- Metodologia e procedimentos da investigação
- Resultados e discussão
- Conclusões

INTRODUÇÃO

- ❑ “NEW PUBLIC MANAGEMENT” (NPM) - Campo de Estudo do Controlo de Gestão (Levant e Villarmois, 2001);
- ❑ Gestão e Administração: significados diferentes (Hughes, 2017);
- ❑ Fornecimento de bens e serviços públicos: assunto de debate presente e futuro (Dickinson, 2016);
- ❑ Reformas do sector público dos países da ÁSS extensivas a empresas do Estado (African Development Bank, 2006).

❑ Empresas do SEE:

- Produção de serviços e bens que afectam a sociedade no seu todo - justificativa da presença do Estado na estrutura do seu capital;
- Coincidência de metas privadas de gestão com metas públicas;
- Alto risco, explícito e implícito, para contas públicas (relatório de riscos fiscais de 2019 do MEF).

❑ MOTIVAÇÃO:

- Partilho do princípio epistemológico - conhecimento e investigação;
- funcionário público e docente do ensino superior, na área de gestão;
- expectativa de melhorar o desempenho com o conhecimento adquirido.

OBJECTIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar as *PrNPM* susceptíveis de aplicação à presente pesquisa e o nível da sua utilização pelas empresas do SEE;
- Determinar as *PrNPM* capazes de influenciar os sistemas de medição de desempenho de tais empresas;

- Identificar causas da falta de lucratividade e efeitos das *PrNPM* na sua lucratividade;
- Aferir os princípios de boa governação no tocante à relação com o Estado em termos de cumprimento dos instrumentos de subordinação e o de racionalidade de recursos quanto à boa gestão dos capitais próprios.

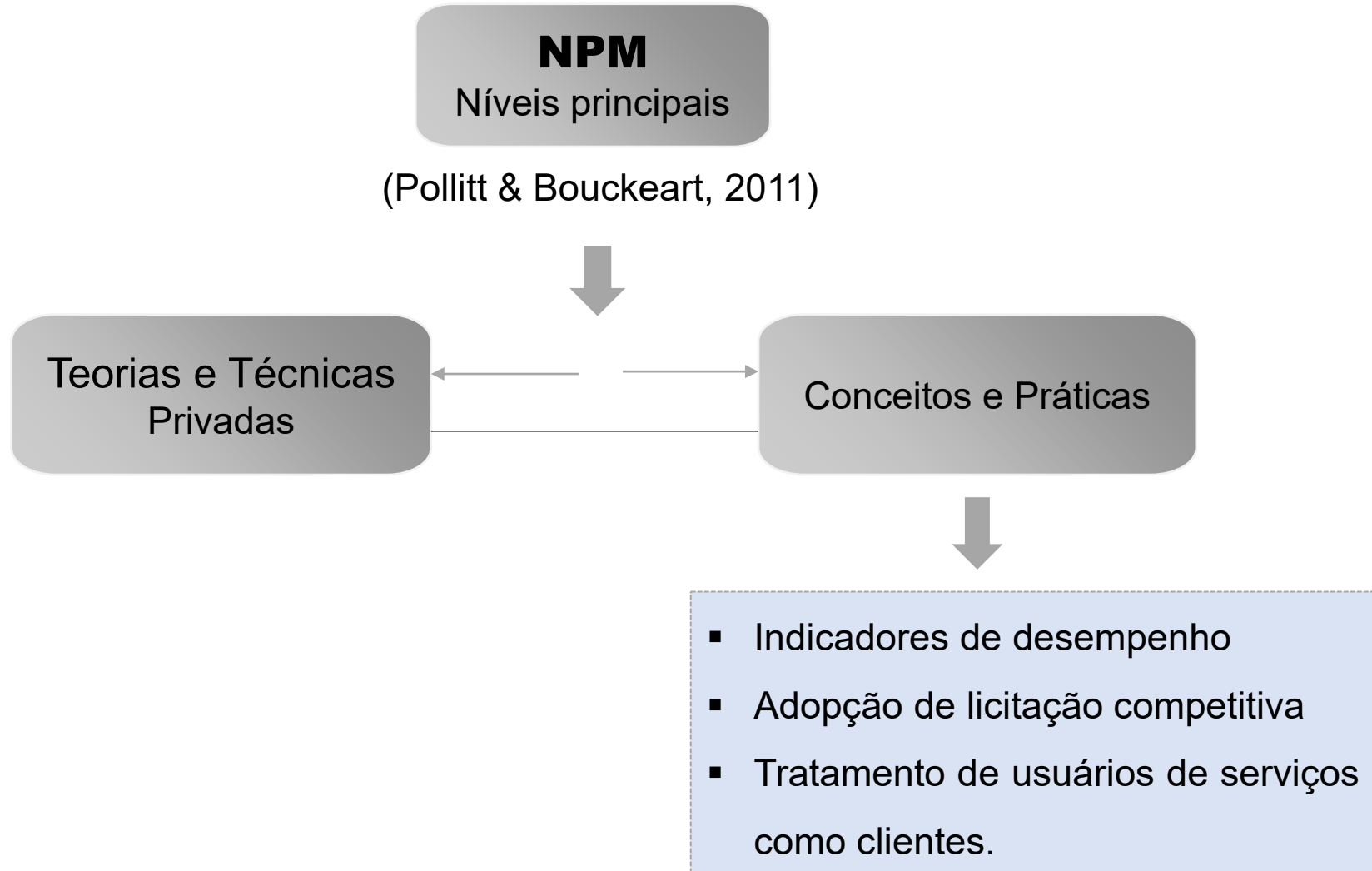
CONTRIBUIÇÃO DO ESTUDO

DIMENSÃO	DESCRIÇÃO
Contribuição Teórica	<ul style="list-style-type: none">▪ Ausência de um modelo de pensamento de reforma dominante;▪ Maior concentração de estudos apenas para as empresas cotadas nas bolsas.
Contribuição Metodológica	<ul style="list-style-type: none">▪ Uso de múltiplos critérios;▪ Uso articulado: da ACP e da Análise de Clusters;▪ Modelagem de Equações Estruturais (<i>Smart PLS</i>) e▪ <i>fsQCA</i>- Análise Qualitativa Comparativa.
Contribuição para a Gestão	<ul style="list-style-type: none">▪ Identificadas as diversas PrNPM das empresas do SEE e as que influenciam o seu sistema de desempenho;▪ Determinados os efeitos de PrNPM na lucratividade das empresas do SEE e as combinações Outsourcing – <i>Downsizing</i>;▪ Registadas as principais causas da falta de lucratividade nas empresas do SEE;▪ Exercício deficiente da função accionista do Estado por parte do IGEPE;▪ Registado o degaste dos Capitais Próprios por parte destas empresas.

PROBLEMA DA INVESTIGAÇÃO

- A avaliação da NPM, em diferentes países, aponta sucessos/fracassos (Rehman, & MAMOON, 2018) mas não há estudos sobre Moçambique, justificando a questão principal da pesquisa:
 - **Há relações positivas e significativas entre as PrNPM e a gestão do desempenho das empresas moçambicanas do SEE? Como é medido esse desempenho?**
 - Proponho-me o desafio de procurar entender e seguir a gestão do SEE, já em si complexa e única, numa perspectiva de multicritérios (Saunders et. al., 2009).

REVISÃO DA LITERATURA



❑ NPM:

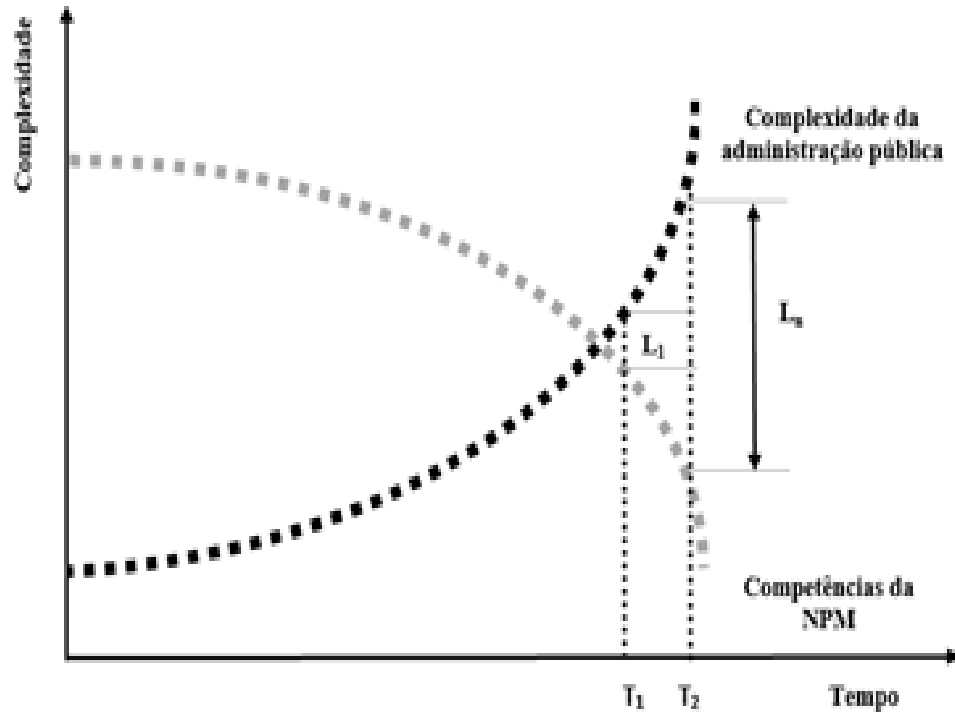
- Conjunto de reformas da Administração Pública tradicional com 7 pontos-chave (Hood, 1991):
 - Gestão profissional;
 - Medidas de desempenho;
 - Controlo dos resultados;
 - Desagregação de unidades;
 - Promoção de concorrência;
 - Prática de gestão privada;
 - Busca de eficiência e eficácia;
- Movimento político, intelectual e ideológico inspirado nas teorias de escolha pública e das agências (Harvey, Jas, Skelcher & Spencer, 2010; Ferlie & McGivern, 2014);
- Paradigma dominante na administração pública, baseado numa visão, ideológica e técnicas de gestão privada (Kalimullah, Alam & Nour, 2012).

❑ Elementos da NPM (Pollit, 1995):

- Redução de custos e nivelamento de orçamentos;
- Formação de agências de serviços;
- Separação comprador e provedor;
- Descentralização da autoridade de gestão;
- Introdução de mecanismos do tipo mercado e quase-mercado;
- Introdução de gestão de desempenho;
- Mudanças nas políticas de gestão de pessoal;
- Maior ênfase nos padrões de qualidade de serviço.

UMA VISÃO CRÍTICA À NPM

Complexidade da Administração Pública Vs Competências da NPM



L_1 = Lacuna no momento inicial

L_n = Lacuna no segundo momento

- Diferenciação dos resultados pelos países;
- Fracassos dos países em desenvolvimento;
- Maior complexidade dos desafios da administração pública na actualidade
- Tendência do conhecimento para a obsolência e/ou inadequação;
- Urgência na intensidade de aquisição, manutenção e actualização de conhecimento;

DESEMPENHO ORGANIZACIONAL (DO) E SUA MEDIÇÃO

DO

(Kaplan & Norton, 2005; Singh et al., 2016)

Informações
financeiras

Informações não
financeiras

- Dependem directamente das DMR'S;
- Por vezes, difíceis obter;
- Nem sempre permitem comparabilidade entre empresas.

- Envolvem Percepções dos gestores;
- Inquiridos tendem a sobrestimar o desempenho das empresas;
- Sujeitam-se a um tratamento estatístico rigoroso.

INDICADORES DE MEDIÇÃO DE DESEMPENHO

(Simon, 1994; Spitzer, 2007; Munaretto, 2013)

Conceito



Elementos que dão o ponto de situação de desempenho, entre actividades e objectivos fixados.

Princípios



Consistência, responsabilidade na sua concepção, harmonização, instrumentos decisórios, explicativos de geração de custos e abrangência.

Objectivo



Confirmar prioridades, realizar projecções e promover aprendizagem e comunicação com *stakeholders*.

☐ Indicadores adoptados na pesquisa:

- **Mão-de-obra**
- **Eficiência**
- **Eficácia**
- **Atendimento ao Cliente**
- **Produtividade**
- **Rentabilidade**

AS EXPERIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA MOÇAMBIÇANA NO CONTEXTO DA NPM



O SEE compreende unidades produtivas e comerciais do Estado, geridas de forma empresarial, integrando as EP's e as EM's

O GdM (2001) operou reformas estruturais do sector empresarial do Estado

Reformas no sector público, no âmbito da NPM, através, da Estratégia Global (2001 – 2011)

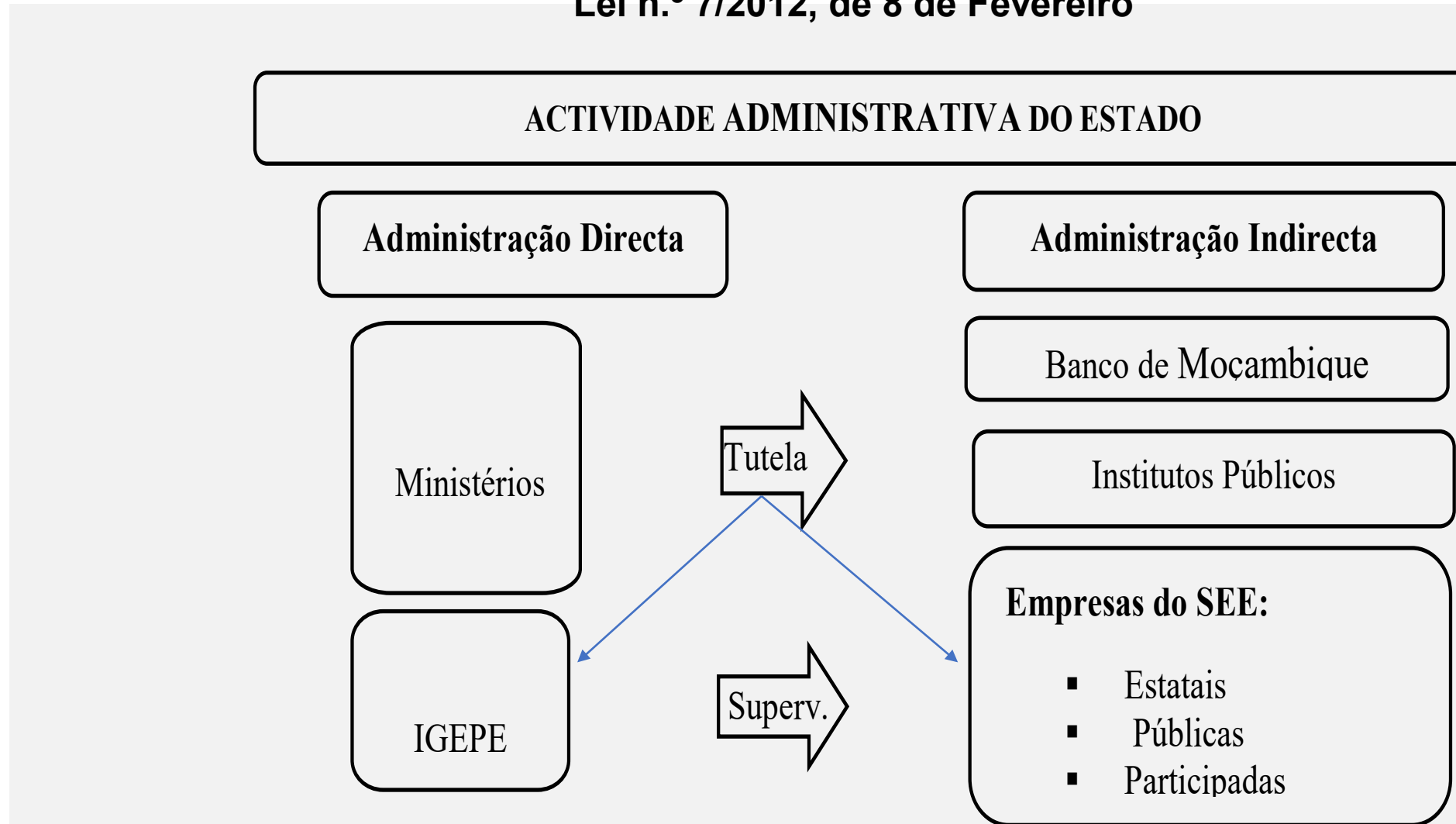
Emergência da economia de mercado em 1987

Economia centralmente planificada, 1975-1987

Herança da economia antes de 1975

ORGANIZAÇÃO DA ACTIVIDADE ADMINISTRATIVA DO ESTADO

Lei n.º 7/2012, de 8 de Fevereiro



METODOLOGIA E PROCEDIMENTOS DA INVESTIGAÇÃO

QUADRO DAS FILOSOFIAS DE INVESTIGAÇÃO

FILOSOFIAS	POSITIVISMO	REALISMO	INTERPRETATIVISMO	PRAGMATISMO
Ontologia Como o investigador vê a realidade	Externo, objectivo e independente dos actores sociais	A realidade existe independentemente das crenças e do pensamento humano ou do conhecimento da sua existência (realismo directo).	Socialmente construída, múltipla, subjetiva, mutável	Externa, múltipla
Epistemologia O que constitui conhecimento aceitável	Só fenómenos observáveis são credíveis.	Ênfase na explicação dentro de contexto.		Ênfase na pesquisa aplicada prática, integrando diferentes perspectivas para auxiliar na interpretação dos dados
Axiologia Papel dos valores do investigador	O investigador é independente e mantém uma postura objectiva	A pesquisa é influenciada pelos valores	Vinculada aos valores	
Técnicas de recolha de informação	Medidas quantitativas e qualitativas	Quantitativos ou qualitativos	Pequenas amostras, pesquisa detalhada aprofundada qualitativa	Métodos mistos ou múltiplos, quantitativas e qualitativas

Adaptado de Saunders et al., (2009)

ESTRATÉGIAS DE RECOLHA E ORGANIZAÇÃO DOS DADOS

- Questionários, entrevistas, consultas a arquivos, análise de documentos e conversas informais (Saunders et al., 2009; Bryman, 2016).

Questionário padronizado:

- Aplicado aos trabalhadores de nível operacional intermédio, afectos ao planeamento, produção, comercial, marketing, logística, recursos humanos, manutenção e controlo interno.
- Aplicado a todas empresas do SEE.
- Enviado e recolhido por correio electrónico

Entrevista semiestruturada:

- Administrada aos gestores de topo do SEE
- Gravada, transcrita e validada pelos inquiridos.

Análise documental:

- Foram usados livros, artigos científicos, agendas, relatórios, quadros, gráficos, relacionados com a investigação e seleccionados para este efeito.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

Caracterização Social dos Inquiridos

❑ Resultados quantitativos

- Inquiridos 120 trabalhadores, sendo 79% do género masculino e os restantes 21% do género feminino;
- A idade mínima dos respondentes 25/23 anos e a máxima 55 e 60, respectivamente;
- Os respondentes são: 26% da área financeira, 18% gestão de recursos humanos, 15% de planificação e 1% do controlo interno.

❑ Resultados da análise documental

- Referente aos exercícios de 2017, 2018 e 2019 foram analisados: Lei n.º 3/2018 e o Decreto n.º 10/2019; Balanços e Contas; relatórios de actividades; DM's e das variações dos Capitais Próprios.

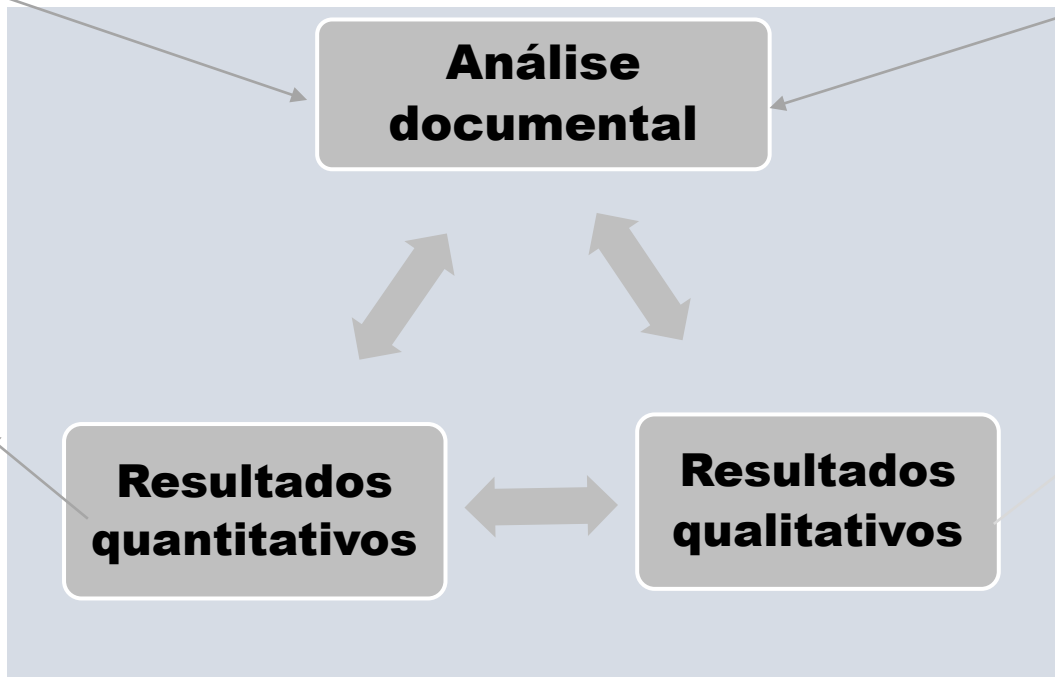
❑ Resultados das entrevistas

- Entrevistados 30 gestores de topo, sendo 17 EP's 13 EM's. Com a duração média de 51 minutos, tendo sido gravadas e transcritas para análise.
- Os entrevistados possuem grau académico de nível superior (de licenciado a doutorado), desempenham funções de chefia;
- foram entrevistados o administrador do IGEPE e uma pesquisadora, ligada à investigação na área em estudo.

ARTICULAÇÃO ENTRE OS RESULTADOS QUANTITATIVOS, QUALITATIVOS E ANÁLISE DOCUMENTAL

Aponta prejuízos acumulados do SEE e os resultados qualitativos identificam as principais causas desses prejuízos

Forneceram, através das técnicas de estatística, as 7 PrNPM adoptadas nas empresas do SEE e o seu alto nível de utilização



Indiciou a utilização de PrNPM e forneceu elementos de cálculo dos indicadores de desempenho aqui estudados

Assumiram as 7 PrNPM fixadas e confirmaram os níveis da sua utilização

Principais resultados sobre as PrNPM

- O estudo fixou, inicialmente, 26 variáveis correspondentes a 13 PrNPM;
- AACP e Análise de *Clusters* determinaram 7 novas variáveis.

	1	2	3	4	5	6	7
1-Atendimento ao Cliente	0.7640						
2-Gestão de Desempenho	0.4540	0.7160					
3-Transparência e Prestação de Contas	0.3860	0.4580	0.647				
4-Downsizing	-0.2160	-0.088	-0.0320	0.720			
5-Licitação Competitiva	0.3230	0.3460	0.4090	-0.159	0.922		
6-Outsourcing	0.3260	0.376	0.3860	-0.027	0.249	0.7430	
7-Balanced Scorecard	0.4750	0.516	0.5300	-0.151	0.528	0.4660	0.76
Fiabilidade composta	0.846	0.797	0.809	0.817	0.919	0.786	0.736
Variância Média Extraída (AVE)	0.525	0.576	0.521	0.531	0.851	0.553	0.52

- A MEE, com *Smart PLS* confirmou as 7 PrNPM aplicáveis.
- A média aritmética confirmou o nível alto de uso de PrNPM: 2,3,5 e 6.
 - **Downsizing** - menos usado;
 - **Atendimento e BSC**- uso moderado.
- A RLM, a estatística do alfa de *Cronbach* (0.846) e o teste ANOVA, identificaram as PrNPM que influenciam significativamente o SD das empresas do SEE: **2, 3, 5 e 6.**

- Através do *Smart PLS* foram determinados os efeitos das PrNPM na lucratividade das empresas do SEE;

- Os resultados expressam relações que ocorrem entre as sete práticas e as que ocorrem com a lucratividade.

PrNPM	Efeitos directos	P - Valor
Atendimento ao Cliente -> Lucratividade	-0.3040	0.0030
Balanced Scorecard -> Atendimento ao Cliente	0.3890	0.0000
Balanced Scorecard -> Licitação Competitiva	0.3440	0.0000
<i>Balanced Scorecard -> Lucratividade</i>	0.2530	0.0200
Balanced Scorecard -> Outsourcing	0.3710	0.0000
Licitação Competitiva -> T. e Prestação de Contas	0.3210	0.0000
<i>Outsourcing -> Downsizing</i>	0.4110	0.0000

- O **Atendimento ao Cliente e BSC** afectam, a lucratividade das empresas do SEE;

- A combinação *Outsourcing-Downsizing* fornece interesse particular para a gestão das empresas do SEE.

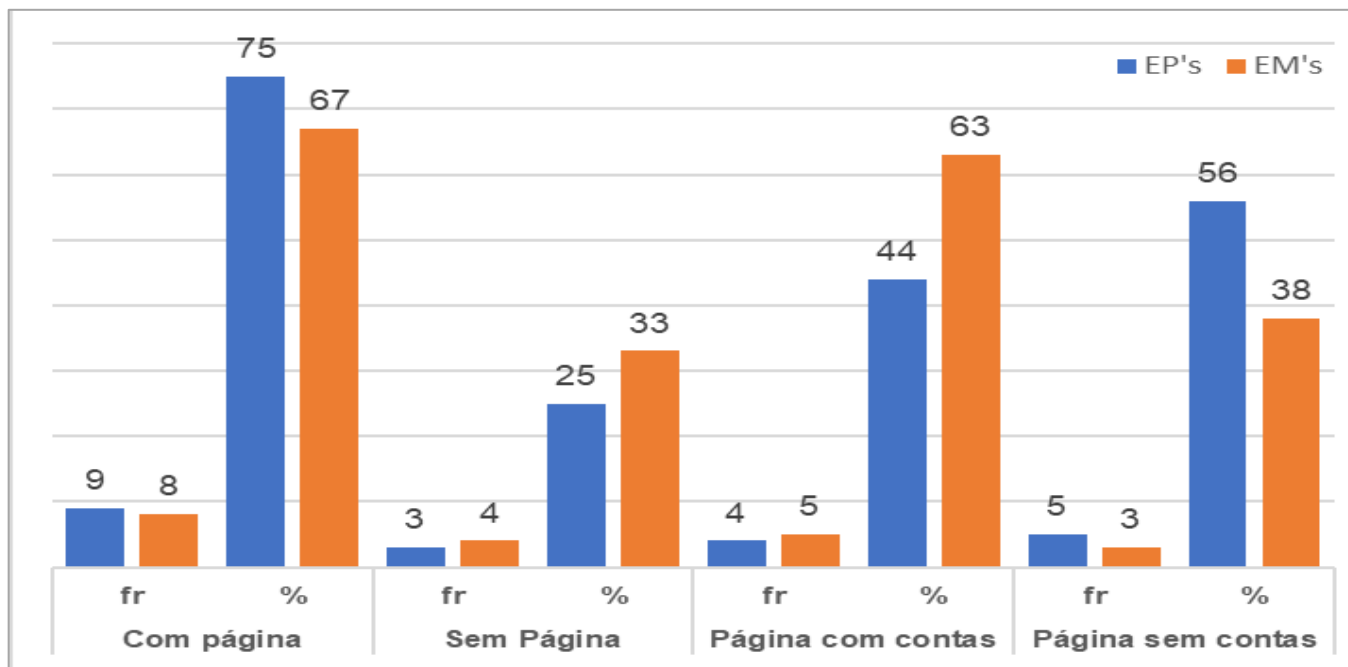
- A análise do PLS complementada pela Análise Qualitativa Comparativa (*fsQCA*).
- Os resultados reconheceram influência directa das práticas de **Atendimento ao Cliente e do *Downsizing***, deixando na posição periférica as restantes.

Práticas de NPM	Solução 1	Solução 2
Atendimento ao Cliente	●	●
Gestão de Desempenho	⊗	⊗
Transparência e Prestação de Contas	⊗	
<i>Downsizing</i>	⊗	●
Licitação Competitiva		⊗
<i>Outsourcing</i>	⊗	⊗
<i>Balanced Scocard</i>	⊗	⊗
Consistência	0.8333	0.8472
Cobertura bruta	0.0761	0.1109
Cobertura única	0.0420	0.0768
Cobertura geral da solução	0.1529	
Consistência geral da solução	0.8309	

Principais resultados da análise documental

- A Lei n.º 7/2012, de 8 de Fevereiro, suporta a legislação do SEE: Lei n.º 3/2018, de 19 de Junho e o Decreto n.º 10/2019, de 26 de Fevereiro - princípios e regras do SEE.
- A legislação do SEE atribui ao IGEPE a Função accionista do Estado, mas este ainda não a exerce efectivamente;

- Publicação de relatórios e Contas na página da *Internet*



- As DMR's permitiram calcular os indicadores de Mão-de-obra, Eficiência, Eficácia, Produtividade, Cliente e Rentabilidade;
- Os resultados da variação dos Capitais Próprios, dos exercícios económicos de 2017, 2018 e 2019, da maioria das empresas do SEE indicam o seu desgaste e o consequente desinvestimento resultante da ausência de lucros;
- Com a falta de lucro, não há lugar a dividendos.

CONCLUSÕES

Teórico



- A pesquisa constitui um contributo para a investigação e para a sociedade;
- A origem da NPM está associada a países ocidentais, mas hoje é adoptada por países em desenvolvimento.
- A NPM tem efeitos progressivos e regressivos quando comparado com o *status quo*. Por isso, tem de ser visto no âmbito das variáveis contextuais;

Prático



- O estudo tem impacto económico elevado;
- A NPM - implementado em Moçambique desde 1987;
- Alguns exemplos de NPM:
 - Criação do ISAP;
 - Introdução de um pacote de medidas como, as one-stop shops;
 - Obrigatoriedade de concursos de B&S;
 - Privatização das empresas estatais;
 - Implantação do SISTAFE.

MUITO OBRIGADO