



**MESTRADO**  
CONTABILIDADE, FISCALIDADE E FINANÇAS  
EMPRESARIAIS

**TRABALHO FINAL DE MESTRADO**  
DISSERTAÇÃO

FATORES CRÍTICOS PARA O SUCESSO DA  
NPM NOS PAÍSES EM DESENVOLVIMENTO: O  
CASO DA ENAPORT

ERLINEY ÂNGELO DO ESPÍRITO SANTO RIBEIRO

OUTUBRO 2016



**MESTRADO EM**  
**CONTABILIDADE, FISCALIDADE E FINANÇAS**

**TRABALHO FINAL DE MESTRADO**  
**DISSERTAÇÃO**

**FATORES CRÍTICOS PARA O SUCESSO DA  
NPM NOS PAÍSES EM DESENVOLVIMENTO: O  
CASO DA ENAPORT**

**ERLINEY ÂNGELO DO ESPÍRITO SANTO RIBEIRO**

**ORIENTAÇÃO:**

**PROFESSOR DOUTOR ALCINO TIAGO GONÇALVES**

**OUTUBRO 2016**

## **RESUMO**

Este trabalho pretende analisar o impacto e as principais dificuldades na implementação da NPM nas empresas públicas dos países em desenvolvimento. Para o efeito, foi realizado um estudo de caso numa empresa estatal santomense do sector portuário, denominada ENAPORT.

A NPM mudou o conceito de gestão nas empresas públicas, a utilização de ferramentas comuns às empresas privadas, foi fundamental para torná-las mais competitivas. Mas a adoção desta metodologia nos países em desenvolvimento não tem sido fácil. As principais conclusões do estudo desenvolvido na ENAPORT apontam para uma grande proximidade entre a política e a gestão, com repercussão ao nível do custo com o pessoal e do número de funcionários, ambos elevados. Também foi possível concluir que a empresa carece de procedimentos claros para avaliação de desempenho e que as ferramentas da contabilidade de gestão poderiam proporcionar uma visão orientada para o lucro e uma melhor gestão dos custos. Os resultados também sugerem que para uma boa prestação de contas, é necessário não só a contabilidade de exercício, como também a existência de entidades para o efeito, de critérios definidos e de regulamentos instituídos.

**Palavras-chaves:** Nova Gestão Pública, Empresas Públicas, Reformas, Reformas em África, Reformas em São Tomé e Príncipe, Estudo de Caso, Gestão Orientada para o Desempenho.

**ABSTRACT**

This work intends to analyze the impact and the main difficulties in the implementation of the NPM in the public companies, of the developing countries. For effect, a study of a case was conducted in a state-owned company from São Tome and the port sector, called ENAPORT.

A NPM changed the concept of management in the public companies, the use of common tools at private companies, was fundamental to make them more competitive. But the adoption of this methodology in the developing countries hasn't been easy. The main conclusions of the developed study in the ENAPORT point for a big proximity between the politics and management, with the consequence at the level of the cost with the people and the number of workers both high. Was also possible to conclude that the company requires clear conducts for the assessment of performance and that the tools of accountancy of management could provide an oriented vision for profit and a better cost management. The results also suggest that for a good income statement is necessary not just the exercise accountancy, but also the existence of entities for the effect, of defined standards and established regulations.

**Key-Words:** New Public Management, Public Companies, Reforms, Reforms in África, Reforms in São Tomé and Príncipe, Study of a Case, Oriented Management for the Performance.

## **AGRADECIMENTOS**

As nossas conquistas só são possíveis de alcançar quando temos a nossa volta pessoas que legitimamente incentivam-nos, enaltecem às nossas qualidades, encorajam-nos e celebram os nossos próprios êxitos como se dos seus se tratassem. E os meus familiares fazem isso na perfeição, principalmente ao meu pai e a minha mãe a quem vai um agradecimento especial, pela educação que me deram, pelos valores que sempre me transmitiram, por sempre estarem presentes e por me ajudarem a ultrapassar as dificuldades da vida. Não esquecendo de agradecer também as minhas irmãs, que são as melhores do mundo, ao meu irmão que é um guerreiro e motivador por excelência e aos meus tios, que sempre estiveram presentes e sempre me apoiaram.

Em segundo lugar agradeço ao meu orientador Professor Doutor Tiago Gonçalves, pelo interesse no estudo, pela paixão que demonstra e transmite em tudo o que faz, pela disponibilidade, pelo profissionalismo, sugestões e por todo o suporte fornecido durante este período.

Um agradecimento também a toda à Equipa da ENAPORT e principalmente ao Diretor Alexandre Guadalupe, que tornou possível a realização desse trabalho. Os meus agradecimentos também à certas individualidades ligadas ao Ministério das Finanças e ao Ministério de Economia e Cooperação que contribuíram para o estudo.

E por fim um agradecimento especial aos BBs, à qual fazem parte àqueles amigos e colegas especiais. Vocês foram excecionais no apoio, na força, no carinho e na dedicação. Muitos comigo trilharam o mesmo caminho, juntos caímos, levantamos e nos apoiamos. Outros por mais que não tivessem trilhado o mesmo caminho, tornou-o mais seguro, mais curto, mais acessível, mais significante e mais apaixonante.

## ÍNDICE

RESUMO .....	i
ABSTRACT .....	ii
AGRADECIMENTOS .....	iii
ÍNDICE.....	iv
LISTA DE QUADROS .....	vi
LISTA DE SIGLAS E ACRÓNIMOS .....	vii
CAPITULO 1 – INTRODUÇÃO .....	1
1.1. Enquadramento da investigação .....	1
1.2. Abordagem conjuntural .....	2
1.2.1. Conjuntura económica de São Tomé e Príncipe .....	2
1.2.2. A governação e a gestão das empresas públicas em África .....	3
CAPITULO 2- REVISÃO DA LITERATURA .....	4
2.1. <i>New Public Management</i> (NPM).....	4
2.2. Reformas em África.....	6
2.3. As reformas da NPM .....	6
2.3.1 <i>Descentralização</i> .....	7
2.3.2. <i>Privatização</i> .....	8
2.3.3. <i>Managerialism</i> .....	9
2.4. Cargos políticos .....	11
2.5. A contabilidade como ferramenta da NPM .....	11
CAPITULO 3 – METODOLOGIA E MÉTODO DE INVESTIGAÇÃO .....	14
3.1. Metodologia .....	14
3.2. Fases de orientação do estudo .....	15
CAPITULO 4 –O CASO DA ENAPORT .....	18

Fatores Críticos para o Sucesso da NPM nos Países em Desenvolvimento:  
O Caso da ENAPORT

4.1. A empresa .....	18
4.2. Governance .....	19
4.2.1 <i>Composição Orgânica e Nomeação</i> .....	19
4.2.2. <i>Modelo de Gestão</i> .....	19
4.3. O relacionamento com o shareholder e os stakeholders .....	22
4.3.1. <i>Shareholder</i> .....	22
4.3.2. <i>Stakeholders</i> .....	24
4.4. Contabilidade de Gestão .....	26
4.5. Contabilidade, Prestação de Contas e Responsabilização .....	28
4.5.1. <i>Prestação de Contas e Controlo</i> .....	30
4.6. Análise da performance .....	31
4.7. Análise dos resultados .....	32
CAPITULO 5 - CONCLUSÃO .....	35
5.1. Síntese do trabalho desenvolvido .....	35
5.2. Contributos práticos .....	36
5.3. Limitação do estudo e sugestões para trabalhos futuros.....	37
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	38
ANEXOS .....	44
Anexo A- Categorias de reformas da NPM .....	44
Anexo B- Fatores que influenciaram as reformas em África .....	44
Anexo C- As formas de descentralização .....	45
Anexo D- Tríade de relacionamentos entre o Estado administradores e a população .....	45
Anexo E- Guião de Entrevista .....	46
Anexo F- Critérios para a validade e fiabilidade do estudo.....	49
Anexo G- Organograma da ENAPORT .....	51
Anexo H- Formação académica dos funcionários efetivos .....	52
Anexo I- Evolução do investimento em formação nos últimos 4 anos .....	52

*Fatores Críticos para o Sucesso da NPM nos Países em Desenvolvimento:  
O Caso da ENAPORT*

**LISTA DE QUADROS**

Quadro 1 Entrevistas realizadas no âmbito do estudo ..... 16



**LISTA DE SIGLAS E ACRÓNIMOS**

<b>ABC</b>	Activity Based Costing
<b>ASYCUDA</b>	Automated System for Customs Data
<b>BCSTP</b>	Banco Central de São Tomé e Príncipe
<b>BSC</b>	Balanced Scorecard
<b>DGA</b>	Direção Geral das Alfândegas
<b>FMI</b>	Fundo Monetário Internacional
<b>ECA</b>	Economic Commission for Africa
<b>ENAPORT</b>	Empresa Nacional de Administração dos Portos
<b>JPA</b>	Job Performance Agreement
<b>NEPAD</b>	New Partnership for Africa's Development
<b>NPM</b>	New Public Management
<b>OCAN</b>	Plano de Contas para Empresas
<b>PFP</b>	Play For Performance
<b>TIC</b>	Tecnologia de Informação e Comunicação
<b>TQM</b>	Total Quality Management
<b>WBPRTK</b>	World Bank Port Reform Tool Kit

## **CAPITULO 1 – INTRODUÇÃO**

### **1.1. Enquadramento da investigação**

O aparecimento das reformas baseadas na NPM (*New Public Management*), tiveram início nas décadas 80 e 90, muito impulsionadas pela má administração dos bens públicos. Esse tipo de reforma teve como objetivo, melhorar a qualidade dos serviços prestados pelas instituições públicas. Para alcançar esse objetivo era necessário mudar o foco dos gestores públicos, que passaram a ter uma visão mais orientada para o mercado e para o cliente.

O surgimento da NPM deu-se nos países ocidentais, e a implementação de tal ideologia nos países em desenvolvimento levantavam algumas dúvidas. Segundo Rosta (2011) enquanto os casos de sucesso da NPM nos países desenvolvidos são elevados, o contrário acontece nos países periféricos, onde há relatos de vários casos de fracasso. Todavia, esta afirmação não é tão linear, visto que, países como Gana, Uganda, Ilhas Maurícias, apresentaram bons índices após à adoção das ferramentas da NPM nas suas reformas (Manning & Polidano 2001; Andrews & Bategeka 2013).

São vários os benefícios da NPM para os países em via de desenvolvimento, entretanto, muitos desses países estão sob as reformas baseadas no Plano Estrutural do Banco Mundial, cujo foco principal é a contenção de custos (ECA 2014).

A necessidade urgente de reformas nos países em desenvolvimento, como São Tomé e Príncipe, tem feito com que a temática faça parte de programas políticos de diversos partidos. Em constantes declarações, vários representantes dos Governos africanos frisam a necessidade de reformas para melhorar a eficiência do sector público. Daí advém a motivação para este tema. Na expectativa de perceber se os discursos estão a passar à prática, foi realizado um estudo de caso numa empresa pública do ramo portuário denominada ENAPORT.

Este trabalho tem como objetivo compreender o contexto em que as empresas públicas são geridas e se os conceitos e as ferramentas da *New Public Management* estão a ser adotados pela gestão da empresa.

O trabalho está dividido em 5 capítulos, onde serão abordados os seguintes aspetos:

*Fatores Críticos para o Sucesso da NPM nos Países em Desenvolvimento:*  
*O Caso da ENAPORT*

No capítulo seguinte poder-se-á encontrar a revisão da literatura, onde inicialmente, será feita uma análise histórica das razões que estiveram na base da implementação da NPM e as suas principais ferramentas. Neste capítulo também serão apresentados conteúdos relativos ao contexto de aplicação das reformas no continente africano, a influência que as instituições internacionais têm tido nessas reformas e alguns aspetos curiosos sobre a implementação da NPM no continente.

No terceiro capítulo dar-se-á a conhecer a metodologia investigação.

O quarto capítulo diz respeito ao estudo de caso, neste, será apresentada a ENAPORT, a sua estrutura organizacional, as ferramentas da NPM adotadas e as suas principais dificuldades. Neste capítulo, também haverá espaço para discussão dos resultados evidenciados, dentro da ótica das hipóteses desenvolvidas na revisão da literatura e toda a envolvente temática.

O quinto e último capítulo diz respeito as conclusões do trabalho, e nele serão apresentados os principais resultados, o contributo do estudo e as principais limitações e sugestões para trabalhos futuros.

## **1.2. Abordagem conjuntural**

### *1.2.1. Conjuntura económica de São Tomé e Príncipe*

A República Democrática de São Tomé e Príncipe é um país africano constituído por duas ilhas (a ilha de São Tomé e a ilha do Príncipe), tem cerca de 200.000 habitantes e está localizado no Golfo da Guiné.

Em 2014 a economia de São Tomé e Príncipe cresceu 4,5% e a inflação foi de 6,4%, um valor considerado baixo tendo em conta o historial do país (BCSTP 2014). O crescimento do PIB santomense é explicado por um melhor desempenho do sector privado, um aumento do investimento direto estrangeiro e ao “maior dinamismo do sector de turismo”. Enquanto a diminuição da taxa da inflação, é reflexo dos efeitos positivos da política económica e orçamental (BCSTP 2014).

A insularidade do arquipélago é uma das razões para a sua fragilidade económica, cujo em 2013 o orçamento do Estado dependeu segundo Health (2014), em 93% de financiamento externo, o que torna a economia do país bastante vulnerável aos choques exógenos.

Nos últimos anos muito se tem falado da probabilidade do país vir a pertencer ao ambicioso grupo dos países exploradores de petróleo, o que certamente alavancaria em grande escala a economia e alteraria a sua estrutura económica, em grande parte agrária. Segundo o FMI, se vier a se confirmar tal cenário, em poucos anos o PIB do país duplicaria (Frynas et al. 2003).

No que respeita ao controlo fiscal e aduaneiro algumas reformas foram efetuadas, sendo a implementação do sistema *ASYCUDA*<sup>1</sup> a mais relevante. Segundo a AFDB et al. (2014), este sistema possibilitou uma maior conformidade com às leis fiscais e simplificou os procedimentos aduaneiros. Melhorando significativamente o controlo dos serviços aduaneiros e portuários.

### *1.2.2. A governação e a gestão das empresas públicas em África*

O desenvolvimento da África tem sido tema de grande debate, e neste aspeto, é quase consensual que a má governação e a má administração das empresas públicas são os principais entraves para alcançar este mesmo desenvolvimento. Por isso mesmo, a governação e a gestão devem merecer uma grande atenção por parte dos diferentes intervenientes da sociedade civil, desde os políticos, os funcionários públicos, e num aspeto mais amplo a população em geral, categorizada como a grande promotora das mudanças.

Nos últimos anos, verifica-se uma evolução notável no que respeita a Governação em África. Comparativamente com a década de 80, cerca de dois terços dos países africanos deixaram os regimes autocráticos e a ditadura militar rumo à democracia e ao multipartidarismo (Kauzya & Balogun 2005; Eca 2005).

Nesse aspeto, muito contribuiu a New Partnership for Africa's Development (NEPAD), que forneceu uma visão inovadora e auspiciosa para o continente, embora seja evidente para Kauzya & Balogun (2005), que muitas são ainda as medidas a serem implementadas no âmbito da NEPAD.

---

<sup>1</sup> Asycuda é um sistema automatizado de gestão de dados aduaneiros, que visa simplificar o processo de desalfandegamento, através do estabelecimento de uma maior harmonização e integração entre as instituições participantes neste processo (UNCTAD 2011).

Para uma maior evolução, muito contribuirá à competência dos indivíduos que integram o Governo e toda a estrutura do Estado. Segundo ECA (2005), o Governo e a administração pública devem possuir em toda a sua estrutura, recursos humanos competentes, que viabilizem o alcance dos objetivos.

## **CAPITULO 2- REVISÃO DA LITERATURA**

### **2.1. *New Public Management* (NPM)**

As crises económicas são as grandes impulsionadoras das mudanças de paradigmas em diversos contextos, desde a política, a economia ou a gestão. Nos Estados Unidos, o movimento reformista das décadas 80 e 90 impulsionado pelos progressistas visavam pôr termo à relação entre a política e a gestão pública, e proclamavam por uma melhor gestão financeira (Gruening 2001). Na Inglaterra, o movimento reformista teve início entre os finais da década de 70 e começo da década de 80 durante o mandato da Primeira-Ministra Margaret Thatcher. Segundo Walle (2011), essas reformas foram impulsionadas pela perda de confiança no Governo, pela má administração e a falta de uma visão orientada para os cidadãos.

A denominação desses modelos de reformas por NPM surge quando se tornou clarividentes às semelhanças das reformas que estavam a ser implementadas por diversos países (Gruening 2001). Todavia, cada país às rotulava de modo diferente. A denominação por NPM, em vez de “*Project de Service*”, no caso Francês ou “*Next Steps*”, no caso britânico, trouxe uma maior visibilidade ao termo, uma vez que se agrupou esses tipos de reformas num só rótulo ‘NPM’ (Hood 1995). No fundo, a NPM significou uma nova abordagem na administração pública e a gestão burocrática deu lugar a uma visão mais inovadora.

O mérito e a eficácia na sua implementação foram reclamados por vários estados. Os países anglófonos foram incipientes na criação de teorias que proclamavam os louros na implementação e no sucesso da NPM. As teorias disseminadas por esse grupo, Castle denominou *english awfulness* (Hood 1995). Segundo Hood (1995), essa teoria ignora os excelentes resultados de países não anglófonos na implementação deste tipo de reforma. Exemplo disso são os países como a Suíça, a Dinamarca, Países Baixos e a França que apresentaram bons resultados nas reformas baseadas na NPM.

Fatores Críticos para o Sucesso da NPM nos Países em Desenvolvimento:  
O Caso da ENAPORT

Stoker (2006) acredita que a NPM surgiu como resposta às fraquezas apresentadas pelo modelo tradicional e burocrático que regia à administração pública. Embora Hood (2000) e Gasaway et al. (2012) partilhem a mesma opinião, eles acrescentam que a NPM é um movimento universal que tem o intuito de por um lado, corrigir as deficiências na administração pública e por outro lado, melhorar a qualidade dos serviços prestados aos cidadãos, muito criticados pela sua falta de qualidade e por não agregarem valor aos cidadãos (Hood 2000; Gasaway et al. 2012).

Stoker (2006) e Haynes (2011) salientam, que as deficiências na administração pública poderiam ser superadas com a eliminação do monopólio e a introdução de uma gestão orientada para o mercado. Este tipo de gestão aumentaria a competitividade entre empresas, e as mesmas teriam de pautar pelo desempenho, para melhorar os seus resultados (Haynes 2011).

Por isso, esta metodologia não é um simples modelo de reforma, ela é uma técnica de gestão, que segundo o Hood (1991), faz o uso de 7 recursos: ênfase nas ferramentas de gestão de ativos; normas bem definidas e medidas de desempenho; maior controlo dos outputs; descentralização do sector público; incentivo à concorrência nos serviços públicos através da privatização; adoção pelo sector público do modelo de gestão privado e uma maior responsabilidade na utilização dos recursos públicos.

Gruening (2001), por sua vez, destacou também outras características inerentes ao NPM: ‘a responsabilização’, ‘a auditoria’, ‘o planeamento e a gestão estratégica’, ‘a subcontratação’, ‘a concorrência’, ‘melhoria na contabilidade’, ‘a introdução de incentivos’ e ‘o aperfeiçoamento da gestão financeira’.

Estas características visam colmatar as principais deficiências do sector público, e a sua concentração numa única técnica proporcionaram diversas vantagens. Rhodes (2002) considera, que as mesmas devem ser parte integrante das três categorias de reformas: descentralização, privatização e *managerialism*. (**Consultar Anexo A**).

Cabe aos Governos ou as instituições públicas, a escolha das categorias que melhor sustentem os seus objetivos. Por exemplo, o modelo da NPM utilizado na Austrália centrou-se nas reformas internas e na gestão corporativa, em que foram adotadas práticas como: ‘a auditoria’, ‘o planeamento empresarial baseado em metas pré-

definidas', 'o orçamento', 'projetos para a melhoria de qualidade', 'contratos de desempenho' e 'a avaliação do desempenho' (O'Flynn 2007). Estes tipos de reformas assemelham-se ao *managerialism*.

## **2.2. Reformas em África**

Muitos países africanos ainda vivem numa situação de dependência financeira, e esta situação tem obrigado a um controlo orçamental rígido. As reformas implementadas por esses países, fazem na maioria das vezes, parte do Programa de Ajustamento Estrutural do Banco Mundial (ECA 2014). Estas reformas são baseadas em métodos quantitativos e têm diretrizes rígidas, sendo a contenção de custos a sua máxima.

Mas nem todas as reformas verificadas no continente foram impostas. O Uganda por exemplo, foi um dos primeiros países africanos a enveredar por reformas públicas. De acordo com Andrews & Bategeka (2013) as reformas implementadas pelo Uganda incluíram à contabilidade organizada, introdução do orçamento de médio prazo e uma orientação para o resultado, que foram apoiadas por novas leis e mecanismos para a regulação mercado (Andrews & Bategeka 2013). Embora estas medidas sejam importantes, Adamolekun (2005) salienta que elas devem ser acompanhadas de uma boa governação, um serviço público eficiente e um sistema judiciário funcional.

Algumas razões foram apontadas por Adamolekun (2005), para a implementação das reformas no continente. (*Consultar Anexo B*).

## **2.3. As reformas da NPM**

Após o fracasso do Programa de Ajustamento Estrutural em muitos países em desenvolvimento como o Camarões (Edoun 2015), era tempo de se virar para um outro tipo de reforma, as reformas baseadas na NPM. O seu carácter abrangente e ajustável, aliada a sua orientação para o resultado, foram fatores que influenciaram em grande medida a adoção desse modelo.

Segundo ECA (2014), essas reformas são uma combinação entre fatores económicos, políticos, sociais e tecnológicos que são necessários para fortalecer a administração pública (Vyas 2011) e torná-la mais eficiente (ECA 2014).

Como já abordado, as reformas da NPM têm como princípio subjacente à gestão dos serviços públicos de forma semelhante ao privado e uma orientação para o mercado, em que a busca pela competitividade tem como foco à satisfação dos clientes. A adoção destas reformas tiveram grande impacto na política africana e diversas questões como a competência, o desempenho, a produtividade dos funcionários e a integridade, que eram excluídas dos debates políticos, passaram a ser motivo de preocupação dos diferentes partidos (Kauzya & Balogun 2005). Outro aspeto que mereceu certa atenção e a qual, a ECA (*Economic Commission for Africa*), considerou fundamental, foi o estímulo à boa governação e a melhores fontes de financiamento. (ECA 2014).

Segundo Manning & Polidano (2001), muito embora os países em desenvolvimento tivessem assumido os elementos da NPM, eles não o adotaram na sua plenitude. Com as devidas atenções a conjuntura socioeconómica e política, as reformas implementadas nos países africanos têm cingido nesses objetivos (Kauzya & Balogun 2005): recuperação da imagem do serviço público; adoção de instrumentos e mecanismos de avaliação de desempenho; revisão do regulamento interno e informatização dos processos pessoais; racionalização do sistema de remuneração e de classificação; introdução da remuneração com base no desempenho e na produtividade; melhoria na redistribuição do trabalho; melhoria do atendimento ao cliente; aperfeiçoamento dos registos e dos sistemas de gestão de informação; revitalização do Governo Local e descentralização; implementação de medidas anticorrupção.

Esses princípios assentam-se numa base de reformas que têm como objetivo principal a eficiência, e as três categorias de reformas já referidas (a descentralização a privatização e o *managerialism*), visam alcançar esta mesma eficiência.

### *2.3.1 Descentralização*

A descentralização em África é representativa da mudança política que vem ocorrendo no continente. Hope (2001) defende que esse modelo de reforma foi motivado pela lógica política de que os bons Governos devem estar próximos dos seus povos. O autor acrescenta ainda, que a expansão do multipartidarismo em África possibilitou a proclamação por uma maior delegação do poder e autonomia local. Neste



sentido Adamolekun (2005) e Vyas (2011) consideram, que a descentralização tem várias vertentes: a administrativa, a devolução e a delegação. (**Consultar Anexo C**)

No Gana, depois da cobrança de impostos estar vários anos sob domínio do Ministério das Finanças, em 1984 o Governo criou a agência ‘Autoridade Tributária’. Porém em 1991 houve um revés e a Autoridade tributária voltou para o domínio burocrático do ministério das Finanças. Uma das medidas tomadas pelo ministério foi o corte do sistema de bónus. A consequência dessa e de outras medidas tomadas pelo ministério foi o declínio no desempenho da empresa e o ressurgimento da corrupção, estando o Governo a ponderar uma nova reversão da decisão (Manning & Polidano 2001). Por sua vez, no Uganda a descentralização na educação e nos Governos Locais provocou um aumento de funcionários públicos para números que variam entre 290.000 e 330.000, o dobro do que existia no final de 1990. Este facto poderia ser positivo caso o país tivesse condições de sustentar esse aumento, ou se a descentralização fizesse aumentar consideravelmente às receitas, mas tal não se verificou. As auditorias efetuadas em algumas áreas como a educação, a saúde e a segurança interna, detetaram centenas de escolas fantasmas, milhares de funcionários fantasmas e constantes atrasos no pagamento dos salários, provocando sucessivas greves (Andrews & Bategeka 2013).

Esses dois exemplos levaram a formular iguais números de hipóteses.

**H1: A percepção da corrupção é maior quando a centralização do poder também o é.**

**H2: A autonomia gerencial tem uma relação direta com a *performance* organizacional.**

### *2.3.2. Privatização*

A privatização é um dos elementos da NPM mais utilizados em África, muito por culpa das dificuldades fiscais e macroeconómicas que a maioria dos países africanos enfrentam (Kauzya & Balogun 2005).

Vários Governos viram a privatização como um incentivo à participação do sector privado na prestação de serviços de domínio público, contribuindo para a eliminação do monopólio das empresas públicas (Hope 2001). As privatizações têm proporcionado aos

Governos importantes encaixes financeiros e contribuído para tornar as empresas mais eficientes e mais competitivas (ECA 2014).

Em termos monetários, as operações de privatização aumentaram de 1 bilhão de dólares entre 1988 a 1993 para 2,7 bilhões até aos finais de 1996 (Hope 2001). O crescimento da privatização em África é inegável, mas as suas reais vantagens ainda são motivos de divergência. Segundo Cooper & Hopper (2006), alguns estudos realizados em Inglaterra e no Bangladesh demonstraram que as privatizações não têm gerado bons resultados e que geralmente são sinónimos de despedimento em massa e diminuição de salários. O que leva a formular a terceira hipótese:

**H3: As privatizações são vistas como ameaça ao bem-estar social.**

### 2.3.3. *Managerialism*

Alguns processos da descentralização e privatização, principalmente a reestruturação, a comercialização e a *corporatization*, têm subjacente a ideologia do *managerialism*, que acaba por ser a grande categoria no que respeita as reformas meramente gerenciais.

As reformas baseadas nesta ideologia têm o propósito de potenciar a gestão nas instituições públicas de práticas antes de domínio privado. Tal proporcionou a utilização de novas técnicas para à tomada de decisão, onde a economia de recursos e a eficiência passaram a ser mais privilegiadas do que os valores públicos (Newman & Clarke 2012). Esta nova abordagem na gestão pública trouxe uma maior dinâmica, e a gestão burocrática com regras rígidas e foco interno, foi substituída por uma gestão dinâmica, flexível e orientada para o mercado.

As reformas introduzidas no Togo seguiram a mesma lógica. Para tal efeito, houve uma revisão do estatuto da função pública com o objetivo de incorporar novas ideias, com grande ênfase na neutralidade política dos funcionários públicos, na transparência, na honestidade e na eficiência dos mesmos (Adamolekun 2005).

Outros dos aspetos relevantes da NPM, é a separação entre a política e a gestão. Um dos exemplos claros da separação de poder é a *corporatization*, que proporciona um modelo de gestão muito parecido com o das empresas cotadas, em que de um lado temos a equipa de gestão e do outro temos o conselho de administração, nomeado pelos

acionistas. Lofgren & Walpole (1998), são contundentes em afirmar que a adoção dessas abordagens mais comuns ao sector privado, trás mais incentivo a eficiência.

De acordo o Vyas (2011), a *corporatization* é o ato de transformar os serviços públicos em agências ou empresas independentes. Embora essas empresas continuem sendo estatais, o facto de elas serem semiautônomas e regidas pela mesma lógica das empresas privadas, possibilita-as estarem em condições de se tornarem mais eficientes.

A *corporatization* resolveu um problema que afeta às instituições públicas de vários países africanos, que é o baixo salário. Segundo Manning & Polidano (2001), a difícil situação económica não permite que os Governos dos países africanos aumentem o salário em todos os sectores públicos, e por outro lado, a estrutura rígida de salários também impossibilita um aumento de salário seletivo. Para ultrapassar este problema, os doadores apoiaram durante cinco anos o aumento do salário do pessoal técnico e profissional das agências tanzanesas, para que assim, a empresa tenha condições de competir com o sector privado e garantir os melhores profissionais (Adamolekun 2005).

Neste contexto nasce a 4ª hipótese:

**H4: A remuneração dos gestores e a remuneração média dos funcionários é um fator determinante para o bom desempenho das empresas.**

Alguns países africanos como o Uganda, a República Democrática de Congo, o Ruanda e a Quênia têm optado por ‘contratos de desempenho’<sup>2</sup>, uma metodologia muito usada nas *corporatizations* e nos *contracting out*. Segundo Vyas (2011), o Governo queniano aderiu a um programa de formação de 2500 funcionários públicos, com o propósito de que após à formação, os mesmos fossem integrados nos termos dos contratos de desempenho. As metas, os objetivos e outras diretrizes, seriam previamente definidas, especificadas, quantificáveis e mensuráveis. Isto possibilitaria uma melhor avaliação de desempenho e prestação de conta (ECA 2014).

---

<sup>2</sup> Os contratos de desempenho são contratos orientados para o resultado e estão assentes em 3 (três) características: conjunto de indicadores e objetivos claros e definidos; acompanhamento dos indicadores e consecução dos objetivos; as recompensas e as sanções para o contratado são mediante os objetivos definidos. As recompensas podem ser: bônus, reconhecimento público ou renovação de contrato. As sanções vão desde penalidades financeiras contratualmente definidas, críticas públicas ou cessação do contrato (Loevinsohn 2008).

Neste sentido há fundamentos para formular outra hipótese:

**H5: As dificuldades em avaliar o desempenho dos funcionários têm levado a uma maior opção pelos contratos desempenho.**

#### **2.4. Cargos políticos**

A qualificação e a competência são de extrema importância para alcançar à eficiência. Mas para tal, deve-se eliminar o nepotismo (Manning & Polidano 2001) e implementar a cultura de meritocracia, favoráveis à profissionais qualificados, que são o garante da eficiência e da eficácia nos serviços públicos (Hope 2001). Mas nem sempre isto se verifica, para determinados cargos da administração pública, a competência e o mérito não são o mais importante, porque nesses cargos o Governo privilegia a lealdade política. Logo, esses cargos são temporários, independentemente da *performance* de quem estiver a ocupá-los. Adamolekun (2005) afirma, que esses grupos de funcionários são escolhidos pelo Governo e auxiliam tanto na formulação de políticas, como na sua fiel implementação, razão pelo qual, não devem estar vinculados às regras de anonimato e neutralidade política. Assim nasce a nossa sexta hipótese:

**H6: Os cargos diretivos nas empresas públicas são considerados cargos políticos.**

#### **2.5. A contabilidade como ferramenta da NPM**

O ambiente de reforma que vem caracterizando as instituições públicas nos últimos anos, têm feito com que esses organismos deem mais importância às políticas e às técnicas de contabilidade, como atributos necessários para a materialização e consolidação dessas mudanças.

A importância dada à contabilidade ficou evidenciada no papel preponderante que as empresas de contabilidade passaram a ter nos processos de privatizações associados a NPM. Segundo o Groot & Budding (2008) a contabilidade de caixa tradicional foi substituída pelo princípio de especialização do exercício, ou seja, as transações passaram a ser registadas quando ocorrem, independentemente do seu recebimento ou pagamento. As razões que levaram às empresas públicas a adotarem os princípios de especialização de exercício, foram principalmente duas (Groot & Budding 2008):

1º Proporcionou um aumento da transparência;

Fatores Críticos para o Sucesso da NPM nos Países em Desenvolvimento:  
O Caso da ENAPORT

2º Facilitou a identificação dos custos totais das atividades desempenhadas, permitindo desta forma, uma melhor tomada de decisão no que respeita à alocação, coordenação e controlo de recursos.

O facto da contabilidade fornecer às entidades públicas uma maior ênfase na prestação de contas e nos resultados, permitiu que estas encurtassem a distância com o sector privado (Hood 1995; Fatemi & Behmanesh 2012). A contabilidade de exercício também facilitou a comparação dos custos dos serviços prestados no sector público com os custos da aquisição destes serviços à sectores privados.

Essas reformas trouxeram profundas mudanças, uma delas foi no orçamento. Em França as reformas da NPM foram sustentadas por uma lei que incidia sobre as despesas públicas. Esta viragem significou a transição do *budget of means*, para um foco nos resultados e nos objetivos (Bourguignon et al. 2006).

A mudança de abordagem significou uma maior ênfase na prestação de contas. Segundo Fatemi & Behmanesh (2012) a prestação de conta deve ser de duas maneiras: prestação de contas aos cidadãos e a prestação de contas aos políticos. Esta lógica é traduzida na tríade de relacionamentos de Adamolekun (2005). A população elege os políticos e conseqüentemente dá-lhes mandatos, acompanhados de exigências; por sua vez os políticos formulam as políticas que os gestores devem implementar e se responsabilizar; os gestores transformam essas políticas em bens e serviços que devem ser distribuídos a população de forma justa e imparcial. E por último, os gestores prestam contas aos políticos e os políticos prestam contas a população (Adamolekun 2005). **(Consultar Anexo D).**

No Botswana a prestação de contas é anual e deve ser feita no prazo de três meses após o encerramento das mesmas. Todas as contas devem ser auditadas por um auditor nomeado pelo gabinete do auditor geral. Pela sua grande relevância, o Governo Botswano subsidia uma faculdade de contabilidade do sector privado, para assegurar a qualidade e a conformidade dos ensinamentos entre os formandos (Adamolekun 2005). O que possibilita formular mais uma hipótese:

**H7: A adoção da contabilidade nas empresas públicas proporciona uma maior transparência na prestação de contas e uma maior qualidade da informação.**

Fatores Críticos para o Sucesso da NPM nos Países em Desenvolvimento:  
O Caso da ENAPORT

Para além da contabilidade de exercício, a contabilidade de gestão afirmou-se como fundamental nesta nova lógica de reformas, e o seu uso nas reformas governamentais e sociais da sociedade moderna passou a ser frequente (Cooper & Hopper 2006; Lapsley & Wright 2004).

As privatizações e a gestão orientada para o mercado e para o desempenho, trouxeram novos desafios aos gestores públicos, que viram em técnicas como o BSC<sup>3</sup> e o ABC<sup>4</sup>, atributos para serem bem-sucedidos (Cooper & Hopper 2006). Além das técnicas mencionadas, existem outras técnicas que podem ser acionadas pelo gestor ou pelo Governo, tendo em atenção as especificidades do país ou da instituição. Por exemplo, na Coreia do Sul, os gerentes utilizaram mecanismos como *Pay for Performance (PFP)*, *Total Quality Management (TQM)* e *Job Performance Agreement (JPA)* para aumentarem a sua eficácia e melhorarem a qualidade de serviços prestados aos clientes (Hur 2011).

Segundo Jones and Thompson (1999), a melhoria do desempenho também pode ser conseguida com a utilização dos 5Rs caraterísticos do *managerialism*: Reestruturação; Reengenharia do processo de trabalho; Reinvenção da organização; Realinhamento do ABC e Reconceptualização do sector público como organização de aprendizagem.

Estes conceitos retratam os elementos chaves da contabilidade de gestão, e juntamente com as outras ferramentas, fornecem uma gama útil de informação que auxiliam os gestores nas suas tomadas de decisões. Razões mais do que suficientes para formular a nona hipótese:

---

<sup>3</sup> *Balanced Scorecard (BSC)*: é um sistema de gestão criado em 1990 por Robert Kaplan e David Norton, que permite as organizações “traduzirem a sua visão estratégica em objetivos e medidas tangíveis”. Essas medidas visam monitorar a implementação da visão e da estratégia e são partes integrantes das 4 perspetivas do BSC: financeira, clientes, processos internos e aprendizagem e crescimento (Isoraite 2008).

<sup>4</sup> *Activity Based Costing (ABC)*: é um método de custeio que se baseia na atividade para fornecer informações precisas do custo de um produto ou serviço. A ideia subjacente neste método, é que os recursos são primeiramente consumidos pelas atividades e estas são consumidas pelos produtos ou serviços. Com a utilização dos *drivers* de atividade para alocar os custos aos *cost objects*, este processo deixa de ser feito de forma arbitrária e torna-se mais preciso (Edwards & Technical Information Service 2008).

**H9: Para um ganho de eficiência, é crucial a utilização de ferramentas da contabilidade de gestão nas empresas públicas.**

## **CAPITULO 3 – METODOLOGIA E MÉTODO DE INVESTIGAÇÃO**

### **3.1. Metodologia**

A decisão sobre a metodologia a utilizar deve ser consoante aos objetivos do estudo e as questões de investigação. A metodologia pode ser vista como uma ferramenta que estuda a maneira como é feita uma pesquisa científica, permitindo assim explorar as várias etapas utilizadas pelo pesquisador (Kothari 2004). Neste sentido, o desafio foi utilizar uma metodologia que melhor respondesse à questão de investigação e aos objetivos da mesma. A opção recaiu sobre um estudo de natureza qualitativa, pelo facto de este proporcionar uma investigação que melhor permite explorar, descobrir e entender a realidade de um fenómeno. Esta metodologia permite que o investigador esteja em contacto direto com o fenómeno, e é ele o principal “instrumento de coleta de dados” (Antwi & Hamza 2015).

Para obter uma maior perceção do fenómeno em estudo, utilizou-se como método de investigação o estudo de caso. Segundo o Zainal (2007), o estudo de caso é indicado quando se pretende explorar e compreender na profundidade o fenómeno em estudo, ou seja, ter uma visão holística do fenómeno.

Esse método é definido por Yin (1984), *“como uma investigação empírica que investiga um fenómeno contemporâneo dentro de seu contexto real, quando os limites entre o fenómeno e o contexto não são claramente evidentes”*.

Depois da evidente escolha do método de estudo de caso, a segunda etapa refere-se ao tipo de estudo de caso a realizar, se caso único ou múltiplo (Yin 2004). Escolheu-se o caso único pelo facto da ENAPORT ser uma empresa singular no tecido empresarial público e pela necessidade de melhor compreender as especificidades da empresa.

Optou-se por fazer um estudo de caso de natureza exploratória, pelo facto de permitir explorar qualquer fenómeno que seja do interesse do investigador (Zainal 2007).

### **3.2. Fases de orientação do estudo**

Esta investigação seguiu as fases definidas por Yin (2003), Scapens (2004) e Ryan *et al.* (2002) no âmbito da construção de um trabalho empírico, as quais passo a enumerar:

- I. Desenvolvimento do plano de pesquisa;
- II. Preparação e recolha de evidências;
- III. Avaliação das evidências recolhidas;
- IV. Identificação e explicação dos padrões;
- V. Elaboração do relatório de tese.

#### **I. Desenvolvimento do plano de pesquisa**

A elaboração deste estudo teve como suporte uma extensa pesquisa bibliográfica com o intuito de melhor se familiarizar com a investigação em questão. Esta fase foi caracterizada por inúmeras leituras de livros, relatórios, regulamentos e de vários artigos científicos publicados nas plataformas como o *Elsevier*, o *Science Direct*, na *Social Science Research Network*, *Google Scholar*, entre outras. Essas leituras potencializaram a visão do investigador e forneceram informações suficientes para a elaboração de uma enriquecida revisão da literatura, com conceitos, indicações visões e todos os outros requisitos que se exige num estudo desta natureza. Durante esta fase foi também definida a questão de investigação:

#### Questões de investigação

1. Até que ponto as técnicas da NPM podem ser aplicáveis nas reformas da administração pública dos países em desenvolvimento?
2. O modelo de gestão utilizado nestas empresas são o mais adequado?
3. A influência do Estado é positiva ou negativa nas empresas públicas?

#### **II. Preparação e recolha de evidências**

Nesta fase, foi solicitada à empresa, autorização para a realização do estudo. Este pedido foi aceite na figura do seu maior representante, ou seja o Diretor Geral.



Fatores Críticos para o Sucesso da NPM nos Países em Desenvolvimento:  
O Caso da ENAPORT

Inicialmente o investigador efetuou uma análise preliminar, através de várias conversas informais com funcionários de diversos níveis, que foram importantes para a elaboração do guião de entrevista. (**Consultar anexo E**). Foram efetuadas entrevistas semi-estruturadas, e a realização das mesmas obedeceu a uma escolha criteriosa dos entrevistados, sendo o ‘cargo que ocupam’ um dos critérios utilizados. Para além de entrevistas internas, procedeu-se também a realização de entrevistas a pessoas externas à empresa. A escolha dos entrevistados externos à empresa deveu-se as características da empresa, sendo uma empresa pública achou-se relevante ouvir a opinião de intervenientes mais próximos do Governo Central e os agentes navegação.

A abrangência do estudo exigiu que fossem elaborados guiões de entrevistas personalizados, para se obter reações mais fidedignas sobre os diversos assuntos e departamentos da empresa. Num estudo desta natureza, o cruzamento das evidências é essencial e muito auxiliou nas escolhas dos trechos das entrevistas a utilizar. A escolha das reações levaram em consideração: a relevância da informação; a familiaridade e a segurança demonstrada pelo entrevistado e a capacidade dos mesmos em expor de forma clara os seus pontos de vista.

**Quadro 1 Entrevistas realizadas no âmbito do estudo**

Função	Entrevistados	Data	Duração	Forma	Interno/Externo
Diretor Geral	Entrevistado IA	03/08/16	39 min	Gravada	Interno
Assessor do Dir Geral	Entrevistado IC	05/08/16	54 min	Gravada	Interno
Chefe de Contabilidade	Entrevistado ID	05/08/16	43 min.	Gravada	Interno
Chefe dos Recursos Humanos	Entrevistado IE	05/07/16	38 min.	Gravada	Interno
Chefe do Dept. Comercial	Entrevistado IF	05/07/16	47 min.	Gravada	Interno
Chefe do Serv. Oper. Terrestre	Entrevistado IG	02/08/16		Escrita	Interno
Assessor do Ministro das Finanç.	Entrevistado EA	27/07/16	42 min.	Gravada	Externo
Cons. Do Ministro das Finanç.	Entrevistado EB	27/07/16	31 min.	Gravada	Externo
Assessor do Ministro de Econ.	Entrevistado EC	03/10/16		Escrita	Externo
Agente de Navegação	Entrevistado EF	26/09/16		Escrita	Externo

As entrevistas foram quase todas gravadas no telemóvel e posteriormente procedeu-se a sua transcrição. As outras entrevistas foram escritas. Durante as entrevistas prestou-se atenção não só no que era transmitido, mas também nas determinadas reações dos entrevistados, a fim de perceber e enquadrar estas mesmas reações. Por isso, a observação é uma técnica que esteve sempre presente neste processo.

Posteriormente procedeu-se a recolha de vários documentos, como: Relatório e Contas, Estatuto da Empresa, Estatuto dos Gestores Públicos, Estatuto das Empresas Públicas, Plano de Atividades; Protocolo de Acordo e Cooperação Institucional entre a DGA e a ENAPORT. A essas evidências juntaram-se outras recolhidas nos jornais digitais como o *Tela Non*.

O uso dessas fontes de evidência nos estudos de caso é admitido por vários autores, entre eles o Lechman (2010) e o Yin (2004).

### **III. Avaliação das evidências recolhidas**

A validade e a fiabilidade são questões levantadas em todos os estudos científicos, o que implica da parte do investigador um grande empenho e destreza para ultrapassar esses obstáculos (Meyer 2001). Segundo Meyer (2001) uma das maiores dificuldades na validação dos estudos qualitativos estão relacionadas com o foco do investigador, que muitas vezes concentra-se mais nos resultados do que nos passos à desenvolver para obtê-los. Yin (1984), Lechman (2010) e Meyer (2001) afirmam que esse problema pode ser resolvido se durante a preparação do estudo, o investigador tiver em atenção determinados critérios muito utilizados na pesquisa qualitativa. (*Consultar Anexo F*).

### **IV. Identificação e explicação dos padrões**

O cumprimento desta fase exige e depende de um bom trabalho na análise das evidências. Durante a análise das evidências houve um trabalho exaustivo no estabelecimento de ligações válidas entre as fontes de evidências utilizadas. A transcrição das entrevistas e o estabelecimento de padrões entre os testemunhos dos diferentes entrevistados auxiliou no cumprimento desta fase. Esta fase exigiu da parte do investigador uma análise minuciosa das fontes de evidência e diversas leituras das entrevistas transcritas ora efetuadas, para encontrar e confirmar as relações causais existentes.

## **V. Elaboração do relatório de tese**

Esta última fase nada mais é do que o reflexo de todas as fases mencionadas. Após estabelecermos as relações entre as fontes de evidência em cada tópico de discussão, procedeu-se a elaboração da tese. A tese foi escrita de forma clara e procurou-se sempre relacionar os resultados obtidos com as teorias existentes, para maior credibilização do estudo.

## **CAPITULO 4 –O CASO DA ENAPORT**

### **4.1. A empresa**

A ENAPORT é uma empresa estatal criada pelo Decreto-Lei nº3/1989, dotada de personalidade e capacidade jurídica e de autonomia administrativa, financeira e patrimonial. É da responsabilidade da ENAPORT, a administração de portos e fundeadouros de São Tomé e Príncipe, tendo em vista à sua exploração económica, conservação e desenvolvimento.

Atualmente cerca de 90% das mercadorias que entram no país passam pelo porto. E o facto de São Tomé e Príncipe ser um arquipélago, o porto e o aeroporto desempenham um papel estratégico no desenvolvimento do país.

A criação da ENAPORT em 1989 pelo Decreto-Lei nº3/1989 e os consequentes objetivos e atribuições que advieram disso, dotaram a empresa de responsabilidades inerentes à uma Autoridade Tributária e à um Operador portuário. Nem o novo estatuto aprovado pelo Decreto-Lei nº 15/2004 alterou este facto, que para muitos é uma das principais razões para as constantes turbulências da empresa. Gorados 27 anos desde a sua criação e muito embora vários relatórios tivessem apontado para a relativa estagnação da empresa derivadas da acumulação de funções incompatíveis entre si, a situação ainda se mantém.

Voltando ao passado, em 2009 a ENAPORT assinou um acordo com a SONANGOL para a modernização do porto. No âmbito deste acordo a empresa recebeu uma Grua e uma *Reach Stacker*. A grua ofertada pela SONANGOL substituiu a anterior grua também adquirida no âmbito de um acordo de cooperação com a República de Taiwan.

Embora a ENAPORT seja uma empresa com grande potencial, as diversas dificuldades financeiras, fizeram com que o primeiro investimento de vulto desde a sua criação só tivesse ocorrido em 2015, com a aquisição de uma barcaça, um rebocador e uma empilhadora.

## **4.2. Governance**

### *4.2.1 Composição Orgânica e Nomeação*

A estrutura da empresa é composta pelos seguintes órgãos: Direção geral; Conselho Fiscal; Conselho de Direção e Conselho Portuário, uma ligeira alteração que embora não se encontre espelhada no seu organograma, já é referido nos Relatórios e Contas. (*Consultar Anexo G*).

O Conselho de Administração foi extinto e criou-se a Direção Geral, um órgão que conforme o Estatuto aprovado pelo Decreto-Lei nº 15/04, é composto por um presidente ‘o Diretor Geral’ e dois diretores ‘a Diretora administrativa e Financeira’ e ‘o Diretor Técnico’. Todos eles “nomeados em Conselho de Ministro por decreto regulamentar, sobre proposta do Ministro da Tutela<sup>5</sup>”, com mandatos de três anos (Art. 17º, nº 1 e 2 do Decreto-Lei nº 23/11).

Para a fiscalização da empresa, é nomeado pelo Ministro da tutela um revisor oficial de contas com as atribuições de Conselho Fiscal e cujo mandato também é de três anos (Art. 22º, nº 1 do Estatuto da ENAPORT).

### *4.2.2. Modelo de Gestão*

Nos últimos anos, têm-se intensificado o debate sobre a *governance* dos portos. A globalização exigiu que os portos se adaptassem a nova realidade, em que o transporte e a distribuição de mercadorias poderiam ocorrer em qualquer lugar e a qualquer momento. Segundo Brooks & Pallis (2011) esta mudança ditou em muitos países o fim do controlo por parte do Estado, uma vez que muitos Governos enveredaram por reformas portuárias, alterando a sua estrutura de *governance*.

Muito embora na ENAPORT não tivesse ocorrido alterações significativas, foi promovida algumas mudanças na estrutura da empresa. Estas podem ser observadas na

---

<sup>5</sup> Atualmente quem detém a tutela da ENAPORT é o Ministério de Economia e Cooperação.

alteração da estrutura orgânica da empresa, e visavam sobretudo uma maior delegação de poder. A Extinção do Conselho de administração e a atribuição dos seus poderes à Direção Geral, enquadra-se no tipo de reforma denominada descentralização, que foi na forma de delegação de poder (Baltazar & Brooks 2001).

Constatei que a ENAPORT concentra em si mesma as responsabilidades inerentes à uma Autoridade Portuária e à um Operador Portuário. Dentre os modelos de administração portuária enfatizados pelo Banco Mundial que passo a citar: o *Service Port*, o *Tool Port*, *Landlord Port* e *Service Private Port*, todos pertencentes ao WBPRTK<sup>6</sup> (World Bank 2007), a ENAPORT adota o *Tool Port*, ou seja, tanto ela é Autoridade Portuária como Operador portuário.

Embora seja um modelo em extinção, atualmente ainda é adotado por alguns países em desenvolvimento (Baltazar & Brooks 2001; World Bank 2007; Brooks 2004). Dentre os restantes modelos de gestão portuária mencionados, pude constatar por parte dos funcionários certa relutância quanto ao modelo *Service Private Port*, mas também uma assunção da influencia do Estado no atual modelo:

*“Na minha opinião alguns serviços deveriam ser concessionados, não o porto como um todo. Tendo em conta que somos um e único porto dificulta à concessão como um todo”* (Entrevistado IG).

*“(...) quando se trata do próprio Estado a operar os terminais (...) o Estado é condescendente com a parte social, o que não ajuda muito na gestão. Se os serviços fossem concessionados obviamente os resultados seriam melhores”*. (Entrevistado IA).

A relutância por parte dos entrevistados em relação a concessão das operações portuárias como um todo, é justificável com um forte receio de despedimento e do aumento da inflação. Em todo o caso, a empresa esteve na eminência de ser privatizada em 2011 à SONANGOL. Segundo uma publicação do Jornal *Téla Nón*, que citava o Ministro de Plano e Desenvolvimento, o facto da empresa não possuir capacidade

---

<sup>6</sup> O WBPRTK é o *kit* de ferramentas do *World Bank* para reformas portuárias nos países em desenvolvimento. É o conjunto de reformas mais disseminada e mais implementada pelos Governos dos países em desenvolvimento (Brooks & Pallis 2011).

Fatores Críticos para o Sucesso da NPM nos Países em Desenvolvimento:  
O Caso da ENAPORT

financeira suficiente para realizar os investimentos necessários, justificava a privatização, que dentre outros benefícios, visava colmatar essa deficiência e tornar o porto efetivamente operacional. Mas a privatização não se concretizou por desistência da SONANGOL.

No Reino Unido por exemplo, o Estado privatizou muitos portos esperando que os privados fizessem mais investimentos. Mas tal não se verificou, e só depois percebeu-se que as Autoridades Portuárias antecedentes investiam mais do que as atuais (Brooks 2004). Isso demonstra que a privatização nem sempre é sinónimo de mais investimentos mesmo quando existem necessidades para tal, o Estado pode ter sempre um papel mais ativo. Porém, segundo World Bank (2007), o que muitas vezes se verifica é a incapacidade ou falta de vontade da parte do Estado em fazer os investimentos necessários para garantir a qualidade na prestação dos serviços portuários. Seja por incapacidade ou falta de vontade:

*A ENAPORT, nunca teve um investimento por parte do Estado, a ENAPORT sempre geriu com os seus meios próprios” (Entrevistado IG).*

Mas tal realidade não significa que a empresa não necessite. Para além de possuir equipamentos em elevado estado de deterioração, alguns equipamentos são únicos exemplares, como dá conta o próximo entrevistado:

*“Há necessidades de investimentos (...) o problema da grua é um problema sério. Nós só temos uma grua” (Entrevistado ID).*

A necessidade de investimentos é um problema destacado por todos e o próprio Estado tem consciência de não estar auxiliando devidamente a empresa. Segundo um dos entrevistados:

*“(... )o Estado tem dividendos, mas o Estado não tem recebido, porque o Estado em alguns casos e também em alguns momentos não tem honrado alguns ajustes com a empresa” (Entrevistado EC).*

A não distribuição de dividendos, não tem significado muito, porque os custos com o pessoal são altíssimos e têm impossibilitado melhores resultados. Isto mesmo dá conta um dos entrevistados:

Fatores Críticos para o Sucesso da NPM nos Países em Desenvolvimento:  
O Caso da ENAPORT

*“Uma empresa cujo custo com o pessoal representa mais de 55% da estrutura de custos e depois tem outras despesas com terceiros (...) dificulta qualquer reinvestimento”* (Entrevistado EB).

Para além disso, a autonomia da empresa é limitada no que respeita aos investimentos e aos financiamentos. O art. 30º, nº1, al. c) do Estatuto da ENAPORT refere, que a empresa deve submeter à aprovação do Ministério da tutela as propostas de aquisição de equipamentos cujo valor seja igual ou superior a 50.000€ (cinquenta mil euros). Além disso, a própria solicitação de crédito à uma instituição bancária carece do mesmo aval.

*“Há situações de investimentos que se pretende para a ENAPORT, ou alguma contração de crédito bancário para investir, que têm de ter o aval do Governo. Para nós, constitui um entrave para que a administração possa ela por si só fazer os investimentos precisos”* (Entrevistado IA).

### **4.3. O relacionamento com o shareholder e os stakeholders**

#### *4.3.1. Shareholder*

A ENAPORT é uma empresa cujo historial demonstra uma grande dependência do Estado. Segundo um dos entrevistados:

*“(...) no passado, porque os gestores também não tinham um plano estratégico aprovado pelo Governo, cada decisão que tomassem, decisão ditas importantes, tinham de consultar o ministro (...) posso não posso, autoriza desautoriza”*(Entrevistado IC).

Esta ineficiência do sector público, muito por culpa da proximidade entre a política e a gestão já tinha sido abordada por autores como (Hood 2000; Gasaway et al. 2012; Haynes 2011). Esses autores viram nas reformas baseadas na NPM, uma forma de acabar com a promiscuidade existente entre a política e a gestão. Verdade seja dita:

*“(...) o Estado por natureza não é um bom gestor e a empresa vinha padecendo de muitos problemas, nomeadamente no que diz respeito a gestão correta dos recursos financeiros e não só, até dos recursos patrimoniais”* (Entrevistado IA).

Fatores Críticos para o Sucesso da NPM nos Países em Desenvolvimento:  
O Caso da ENAPORT

Uma das razões defendidas por Hope (2001) para a implementação das reformas baseadas na NPM é o emagrecimento do tecido empresarial público, considerado grande e dispendioso. Todavia, em São Tomé, o Estado tem demonstrado alguma dificuldade na redução do número de funcionários públicos. A ENAPORT é um reflexo disso:

*“De facto este é um dos problemas das empresas públicas. Isso porque essas empresas têm tido influencia politica (...) os gestores de facto estão condicionados a determinadas regras.”* (Entrevistado EB).

A interferência do poder político já foi de tal forma grande, que segundo um dos entrevistados:

*“(...) o Estado já nomeou como Presidente ou membro do Conselho Fiscal advogados, ou seja, pessoas que não percebem nada de contabilidade. Basta ver esse exemplo!”* (Entrevistado IC).

Se numas situações a influência do Estado parece excessiva e não benéfica, noutras são adequadas e de benefício inegável. Foi possível apurar, que no passado:

*A ENAPORT tencionava cobrar uma taxa de 12.000.000<sup>7</sup> DBS por cada hora extraordinária (...) quer nessa hora se carregasse 1 contentor, 10 contentores ou nenhum (...) a sua aplicação implicava no mínimo um aumento de 300 euros no frete de um contentor. O Ministro da tutela não autorizou a introdução desta taxa pelo que nunca foi aplicada”* (Entrevistado EF).

O Estado fez jus ao poder que lhe é conferido pelo art. 32º, nº2, al. d) do Estatuto das Empresas Públicas. Está claro neste artigo, que só o Estado pode homologar a entrada em vigor de um tarifário. O que significa que a empresa não tem autonomia para fixar os preços dos serviços.

---

<sup>7</sup> Neste momento existe uma paridade entre a moeda nacional (Dobra), e a moeda da Zona Euro (Euro). 1€ = 24.5000 DBS.



#### 4.3.2. Stakeholders

##### Funcionários

Nos últimos anos, várias foram as medidas tomadas pela gestão no sentido de proporcionar melhores condições de trabalho e melhor capacidade para prestar esses mesmos trabalhos o investimento em formação é uma delas.

O Relatório e Contas de 2013, dá conta do nível académico dos 119 funcionários da empresa. (*Consultar Anexo H*).

Verifica-se que cerca de 54% do pessoal apenas tinha o ensino básico. Embora a situação pareça menos grave se afirmarmos que 66% desse pessoal eram afetos aos serviços de operações, a situação não deixa de ser preocupante.

Durante a entrevista observei da parte dos entrevistados algum alívio quando referiam que felizmente a situação hoje é outra.

O Relatório e Contas dos últimos anos fazem fé da aposta na formação, todavia esses investimentos não têm sido constantes e inclusive, o investimento em 2015 foi o menor dos últimos 4 (quatro) exercícios. (*Consultar Anexo I*).

Pelo regulamento certos profissionais, como os membros da direção geral, são obrigados a ter formação superior (Art. 15º, nº 1 do Estatuto dos Gestores Públicos). Mas o porto necessita de pessoal formado em todos os departamentos. E neste aspeto, muito tem contribuído os acordos de cooperação.

*(...) as colaborações com os portos quer a nível da Europa (porto de Leixões, porto de Lisboa, porto de Aveiro) e também a nível da África, tem permitido aos nossos técnicos participarem em várias ações de formação e tem nos ajudado muito ao longo desses anos a formar os nossos quadros”*  
(Entrevistado IA).

Para além da questão da formação, outro aspeto que mereceu atenção da direção da empresa foi a aprovação do Regulamento Interno. Segundo o Relatório e Contas de 2013, a aprovação do Regulamento Interno, possibilitou a clarificação das funções de cada órgão, dos serviços e das normas relacionadas com o funcionamento da empresa,

principalmente no que respeita aos direitos, deveres e aspetos relacionados com a gestão de recursos humanos e patrimoniais.

As informações recolhidas dão conta que a introdução do Regulamento Interno nos termos abaixo verificados, visou defender os interesses dos funcionários, diante à ameaça da concessão do porto à SONALGOL.

*“O regulamento interno estava nesta perspetiva da concessão do porto, porém quando da sua aprovação entrou em uso”* (Entrevistado IE).

A concessão não se verificou mas os seus efeitos práticos sim, e o regulamento interno é o reflexo disso. Observemos algumas disposições do mesmo:

- Para além dos membros da Direção Geral, outros vários colaboradores, possuem subsídios de comunicação e combustível em valores que variam de 4€ a 40€ mensais no caso das comunicações, e 20 litros a 200 litros mensais no caso do combustível (Art. 72º do Regulamento Interno). Os mesmos também beneficiam de subsídio mensal de água e energia em percentagens que vão de 15% a 45% do salário base (Art. 66º do Regulamento Interno).
- A empresa assegura em 100% as despesas com doença, referente ao trabalhador, filhos dependentes e cônjuge do mesmo, relacionadas com consultas, tratamentos diversos, hospitalização e evacuação do país por motivo de doença grave, incluindo o bilhete de passagem (Art. 75º do Regulamento Interno).

Todavia, a atribuição dos mais diversos benefícios referidos no Regulamento Interno e assim como a aplicação do próprio Regulamento, ficam condicionadas às reais capacidade financeira da empresa (Art. 130º do Regulamento Interno). Mas nem isso é suficiente para que o mesmo seja bem visto:

*“(...) esses benefícios foram criados num sistema de alimentação de favorecimento político de entre outros. Tem que ser remodelado e adaptado às conjunturas do País”* (Entrevistado EC).

Os funcionários também têm consciência, que em virtude do Regulamento Interno:

*“(...) os salários (...) da ENAPORT(...) estão completamente desnivelados a nível da função pública”* (Entrevistado IA).

#### Cientes

Um dos objetivos das reformas baseadas na NPM é a satisfação dos clientes (Hood 1991). Neste aspeto, a criação do Guichê Único para o Comércio Externo (GUCE) possibilitou a simplificação dos processos de desalfandegamento, tornando-o mais rápido e menos burocrático. Este processo também possibilitou maior controlo das receitas, tendo em conta que todos os pagamentos respeitantes ao comércio externo passaram a ser feitos num único departamento.

Os investimentos nos meios flutuantes, realizados em 2015 também foram importantes:

*“(...) hoje em 3 dias conseguimos fazer uma descarga de navios com mais de 200 contentores, o que antes eram 8 a 10 dias. E a partir de 2015 houve clientes que aumentaram os volumes de cargas para São Tomé”* (Entrevistado IA).

Os investimentos realizados aumentaram a eficiência operacional e a satisfação dos clientes. A empresa também viu as suas receitas operacionais aumentarem em 35,25% em 2015 face a 2014.

#### **4.4. Contabilidade de Gestão**

A contabilidade de gestão é uma ferramenta imprescindível na gestão, principalmente nas empresas que adotam a NPM. Segundo Cooper & Hopper (2006), diversas empresas têm baseado na contabilidade de gestão para introduzir a gestão baseada nos resultados, a responsabilização, a prestação de contas e o planeamento estratégico.

A ENAPORT tem enveredado esforço para se tornar mais eficiente, mas ainda são muitas as deficiências, permitindo dizer sem grandes margens de erro, que a empresa não tem uma gestão orientada para o resultado. A empresa tem elevados custos diretos, como o custo com o pessoal e elevados custos com a manutenção e reparação dos seus equipamentos em grande parte obsoletos.

Fatores Críticos para o Sucesso da NPM nos Países em Desenvolvimento:  
O Caso da ENAPORT

*“(...) nós estamos a trabalhar com equipamentos com 26 anos, equipamentos cujo a peça de reposição já estão descontinuados. Temos de requisita-los muitas vezes nos Estados Unidos e tem de se construir, tendo em conta que já não existem no mercado. E isso traz custos, avultadíssimos para a empresa” (Entrevistado IA).*

Entretanto, constatou-se que a empresa possui um sistema de orçamento, o que possibilita fazer o acompanhamento regular, dos custos e dos possíveis desvios, mas o uso desta ferramenta da contabilidade de gestão ainda é limitada. Segundo um dos entrevistados:

*“Os orçamentos anuais que a empresa envia para o ministério de tutela, não tenho memória de ter visto um único orçamento voltar (...) mesmo aqueles que logo a partida fazem prever um resultado negativo no final do ano. Eu pergunto, será que o Estado olha para aqueles números? Se olha, o objetivo não pode ser o lucro” (Entrevistado IC).*

A inexistência de um controlo orçamental rígido por parte do Estado não é uma questão de regulamentação, várias disposições do Estatuto dos Gestores Públicos regulam os aspetos orçamentais, onde se destaca o art. 26<sup>a</sup> n<sup>o</sup>1, al. c) do Estatuto dos Gestores Públicos. Este artigo refere a possibilidade de dissolução da Direção Geral em caso da ocorrência de desvios substanciais entre o orçamentado e o executado. Portanto, o Estado não é conivente com esta situação, o que se verificava é que:

*“(...) sucessivas instabilidade política no país fazia com que muitas dessas situações passassem (...) neste momento a tutela está levando a cabo um processo mais rigoroso no que toca a essa questão” (Entrevistado EC).*

Embora seja inegável a importância do orçamento, as outras ferramentas da contabilidade de gestão como o BSC ou ABC não podem ser esquecidas. Mas tais práticas ainda não são realidade na empresa. Em relação ao ABC as reações dão conta do seguinte:

*“(...) o que acontece na empresa é que se inventássemos isso, a nível dos preços isso não iria influenciar em nada, porque isso é uma empresa estatal*

Fatores Críticos para o Sucesso da NPM nos Países em Desenvolvimento:  
O Caso da ENAPORT

*(...) como gestor eu poderia dizer eu acho que eu deveria apresentar para o produto 'A' este preço, porque abaixo disso eu estaria a vendê-lo abaixo dos custos, mas o Estado diz: espera aí, isso joga com a parte social"*  
(Entrevistado IC).

Sobre o BSC ou o *Tableau de Bord*, e numa ótica de análise de desempenho, as reações revelam necessidade de se implementar uma dessas ferramentas:

*"Tudo o que nós fazemos, ou que nós implementamos, pode estar dentro daquilo que é o Balanced Scorecard, ou o Tableau de Bord (...) evidentemente, com uma dessas ferramentas iria nortear mais aquilo que fazemos. Se tivéssemos uma dessas ferramentas (...) é claro que seria uma mais-valia para a empresa"* (Entrevistado IE).

Não só a empresa não possui o BSC, como não possui qualquer outra ferramenta de análise de desempenho. O caso seria menos preocupante se a empresa colocasse em prática o disposto no art. 50º do Regulamento interno, ou seja, procedimentos que deveriam ser seguidos para à avaliação de desempenho. Mas tal não acontece, como é referido por um dos entrevistados:

*"Já tivemos avaliação de desempenho, mas já vai de a muito tempo, nunca mais tivemos isso. Não se tem feito isso"* (Entrevistado IF).

A utilização dos contratos de desempenho poderiam minimizar a situação, já que esses contratos têm metas e objetivos pré-definidos, mas tal não é prática da empresa.

A utilização do BSC como ferramenta estratégica é inviável neste momento. Reparei que a empresa não tem definida a missão, a visão e os valores, que são aspetos fundamentais para a implementação desta ferramenta.

#### **4.5. Contabilidade, Prestação de Contas e Responsabilização**

A NPM mudou o processo da tomada de decisão no sector público e para isso muito contribuiu a contabilidade de exercício. Foi possível apurar que a empresa utiliza a contabilidade baseada no princípio de acréscimo. De uma forma genérica podemos afirmar, que a empresa tem utilizado esta ferramenta para à toma de decisão, pelo menos num período mais recente. Foi possível constatar no Relatório de 2015 uma diminuição da dívida com o Estado em 72% e a recuperação de 30% das dívidas dos

Fatores Críticos para o Sucesso da NPM nos Países em Desenvolvimento:  
O Caso da ENAPORT

clientes. Factos que com certeza, estão relacionados com a utilização da contabilidade. Porém, é questionável a sua utilização para tomada de decisão em questões relacionadas com o custo, principalmente no que ao pessoal diz respeito. Por isso Groot & Budding (2008) afirmam, que normalmente as informações da contabilidade são mais utilizadas para a gestão de desempenho e controlo de gestão, do que para decisões orçamentais e a elaboração de políticas.

Independentemente de como será usada a informação, ela precisa ser transparente e de qualidade. Por isso, diversas reformas foram feitas nesse âmbito, uma delas foi a reestruturação contabilística, cujo finalidade era garantir que os relatórios da empresa refletissem de forma verdadeira e apropriada a situação financeira da mesma (Relatório e Contas de 2015).

Este processo originou alterações na forma como algumas rubricas eram apresentadas. As rubricas ‘Combustível’ e ‘Formação de Pessoal’ deixaram de ser subdivididas e a rubrica ‘Emolumento’ passou a ser parte integrante da rubrica ‘Custo com o Pessoal’. Para além dessas reformas que permitiram o melhor uso do OCAN e a melhoria da qualidade da informação, houve outras reformas importantes no sector de contabilidade:

*“(...) não tínhamos o sistema de património (...) patrimônio, e hoje nós temos isso incutido no nosso sistema de contabilidade (...) e faz o acompanhamento da execução orçamental”* (Entrevistado ID).

As mudanças efetuadas permitiram ter uma contabilidade mais transparente e mais consentânea com a realidade da empresa. Por isso os entrevistados mostram-se atualmente seguros quanto a adequação das contas apresentadas pela empresa quando comparado com o passado:

*“Neste momento podemos dizer que refletem 100% a realidade da empresa e antes não refletia”* (Entrevistado ID).

A melhoria das informações contabilísticas é um fato assumido por todos, entretanto outras medidas estão a ser tomadas para que às informações contabilísticas sejam ainda mais credíveis. Uma das medidas é a implementação de um sistema integrado de gestão, que irá unir as áreas de contabilidade, recursos humanos e comercial. Um processo que

de acordo com o Plano de Atividade 2016/2018, está em curso. Segundo um dos entrevistados, atualmente:

*“(...) as coisas estão um pouco dispersas, temos de buscar um bocado de informação aqui, informação ali e nessa forma de recolher informações, há informações que não chegam com toda a fiabilidade”* (Entrevistado IC).

Estes factos confirmam uma aposta da empresa nas TIC para tornar os processos mais eficientes e melhorar a qualidade da informação.

#### *4.5.1. Prestação de Contas e Controlo*

A ENAPORT deve elaborar os documentos de prestação de contas até ao dia 31 de Março e submetê-los ao Ministério da tutela para aprovação e seguidamente à Inspeção Geral das Finanças e à Direção do Tesouro (Art. 6º, nº 1 do Estatuto das Empresas Públicas). Os documentos de prestação de contas são os s Relatórios e Contas anuais, que devem conter informações sobre a empresa, o Balanço e a Demonstração dos Resultados.

Para além dos órgãos e instituições já mencionadas, o Tribunal de Contas também tem uma palavra a dizer no que ao controlo financeiro diz respeito. E graças ao papel desta instituição, foi possível após uma auditoria realizada em 2015, detetar várias infrações e irregularidades financeiras. Já dizia um dos entrevistados que:

*“Hoje qualquer gestor (...) se ele for corrupto, ou se a corrupção partir diretamente do Governo influenciando-lhe é fácil descobrir (...) De 3 em 3 meses mandamos a conta da gerência para o tribunal de contas. É obrigatório por lei”* (Entrevistado ID).

Os factos evidenciados no Relatório de Auditoria foram rebatidos pelo visado, e até então ainda não se conhece o desfecho do caso. O intrigante, é que os escândalos financeiros só são públicos após a mudança de Governo, o que pode indiciar um conluio, visto que a direção geral é uma escolha política.

Sendo quase todos órgãos com interferência na prestação de contas, administrativos, é possível que haja algum partidarismo. Por isso, os Tribunais têm uma importância adicional, tendo em conta que são as únicas instituições fora da estrutura do Governo,

com legitimidade para garantir à justiça para todos. Razão pelo qual ECA (2014) afirma, que estes são imprescindíveis para garantir a transparência na prestação de contas e a responsabilização dos envolvidos.

#### **4.6. Análise da performance**

Nesta análise serão apresentadas as rubricas e os rácios considerados relevantes.

A produção vendida é uma receita recorrente e proveniente das taxas aplicadas no âmbito do importador, exportador, agências e a prestação de outros serviços. Com exceção de 2013, nos últimos 4 anos, a tendência tem sido de crescimento, acumulando ganhos percentuais na ordem de 67% de 2011 a 2015. O ano de 2015 se destacou com um crescimento de 35,25% relativamente ao ano transato. O que pode ser justificado com os investimentos efetuados neste ano.

A rubrica custo com o pessoal apresentou nos últimos 4 (quatro) anos um peso acima de 50% na estrutura geral de custos, com exceção de 2014, cuja percentagem foi de 49%. No exercício de 2015 esta rubrica teve uma variação positiva de 37,33% quando comparada com o exercício de 2014, uma variação superior a variação dos custos totais que foi de 24,33%. O peso desta rubrica na estrutura geral de custos foi de 55%. O aumento desta rubrica é em parte derivado da contratação do pessoal para trabalhar nos meios flutuantes adquiridos neste mesmo ano. Uma situação que até certo ponto prejudica a capacidade da empresa em investir nos meios de produção que são absolutamente necessários. Mas segundo um dos entrevistados o problema da empresa não está nos salários:

*“O custo com o pessoal é muito alto não pelo facto do que se pratica, mas pela quantidade de pessoal”* (Entrevistado IA).

No exercício de 2015 a empresa apresentou os seguintes rácios:

#### Rendibilidade

O rácio de rendibilidade do capital próprio foi apenas de 2% ou seja inferior em 1% quando comparado com o exercício de 2014. Num momento em que os bancos privados remuneram a uma taxa superior a 5%, podemos considerar que atualmente a empresa não é atrativa do ponto de vista dos sócios/ acionistas e investidores.



O rácio da rentabilidade económica líquida, que visa analisar a rentabilidade separada das decisões financeiras, cifrou em 4%, inferior em 2% quando comparado com o exercício de 2014, o que certamente está relacionado com a variação positiva de 37,33 no custo com o pessoal e nos investimentos efetuados.

#### Estrutura financeira

Em 2015 o rácio de solvabilidade foi de 52%, uma melhoria de 23% em relação ao exercício de 2014. Muito embora tenha aumentado a sua capacidade de solver à dívida, contribuindo para isso a diminuição significativa da dívida com o Estado e das obrigações para com os clientes, o ativo da empresa continua manifestamente inferior ao passivo.

#### **4.7. Análise dos resultados**

Para uma análise mais pormenorizada dos resultados optou-se por apresentar-los no contexto e ordem de formulação das hipóteses, com o objetivo de responder as mesmas e abordar às temáticas relacionadas.

Na revisão da literatura colocou-se primeiramente como hipótese de que a perceção da corrupção é maior quando a centralização do poder também o é. Os resultados validam esta hipótese. O modelo de gestão utilizado pela ENAPORT, ou seja, o *Service Port*, por si só, favorece à aproximação entre a política e a gestão. O facto dos gestores da empresa serem nomeados pelo Estado, eles acabam por seguir à orientação política e muitas vezes, as mesmas não vão de encontro com às necessidades da empresa. Ficou evidenciado que os escândalos só são públicos após a mudança de Governo e conseqüente a mudança da direção geral, o que pressupõe alguma tentativa de acobertar os casos de corrupção. Estes resultados são semelhantes aos obtidos por Uddin & Hopper (2001) numa fábrica de sabão em Bangladesh, que davam conta que a proximidade entre a política e a gestão prejudicou significativamente a empresa e as ferramentas como o controlo de gestão, a prestação de contas e o planeamento racional foram corrompidas, aumentando assim os atos de corrupção.

A outra hipótese formulada defendia que a autonomia gerencial tem uma relação direta com a *performance* organizacional. As evidências confirmam esta hipótese, pois a autonomia conferida a empresa pelo Estatuto tem condicionalismos. ECA (2014)

defende, que para haver uma maior delegação de poder, essas empresas precisam ser orientadas para o mercado e passarem a comercializar os seus serviços. O exemplo disso, é que nas reformas educacionais na Nova Zelândia e Reino Unido foi utilizada a comercialização, o Estado reduziu significativamente o apoio financeiro para que as Universidades se tornassem auto-suficientes. Está nova realidade pressionou-as a utilizar as ferramentas e técnicas como BSC, TQM, redução de custos e a avaliação de desempenho para melhorarem a sua *performance* (Cooper & Hopper 2006). Esta realidade ainda não é visível na ENAPORT, o que pode ser explicado pela falta de autonomia gerencial.

Foi formulada a hipótese de que as privatizações são vistas como ameaça ao bem-estar social. Está hipótese foi confirmada, uma vez que as evidências mostraram que os funcionários receiam o despedimento, a redução do salário e o aumento da inflação quando questões sobre uma possível privatização são colocadas. Esses receios são racionais, os estudos realizados por Arnold & Cooper (1999) evidenciaram que as privatizações de alguns portos do Reino Unido, tiveram um impacto devastador para a comunidade local e para os funcionários, tendo em conta que muitos perderam os seus empregos, e outros tantos viram os seus salários reduzidos.

Também formulou-se a hipótese de que a remuneração dos gestores e a remuneração média dos funcionários é um fator determinante para o bom desempenho das empresas. Todavia, está hipótese não se confirma, isto porque os salários praticados pela empresa estão acima do praticado pelo mercado, mas a empresa não tem vindo a ter um desempenho linear. Pode-se mesmo concluir que o salário não tem influenciado positivamente o desempenho da empresa. Para além de praticar bons salários, a empresa possui uma folha salarial grande, o que conseqüentemente origina altíssimos custos com o pessoal. Dentro dos princípios da NPM, a receita do Hood (1991) para esses casos, é o corte dos custos diretos e a promoção de boas práticas no trabalho, para possibilitar uma utilização mais eficiente dos recursos. A estratégia do Uganda para pagar melhores salários, foi reduzir a sua folha salarial de 320.000 em 1990 para 60.000 em 1998 (Andrews & Bategeka 2013).

A avaliação de desempenho é peça crucial na NPM, por isso formulou-se a hipótese de que as dificuldades em avaliar o desempenho dos funcionários têm levado a uma

maior opção pelos contratos desempenho, como forma de aumentar a produtividade. Está hipótese não foi confirmada, porque a avaliação de desempenho é uma prática comum numa gestão orientada para o resultado e para o desempenho, mas na ENAPORT, tal não se verifica. Nos seus estudos Hope (2001) constatou, que os métodos mais comuns utilizados em África para o aumento da produtividade são os sistemas de gestão de desempenho (para empresas públicas) e o contrato de desempenho (para uma avaliação individual). Portanto, os resultados contrariam os resultados obtidos por este autor.

A outra hipótese formulada defendia que os cargos diretivos das empresas públicas são considerados cargos políticos. Está hipótese é verdadeira, desde já, porque os diretores são nomeados pelo Governo e são substituídos quando há mudança de Governo. Já referia Adamolekun (2005), que numa ordem democrática onde as eleições podem provocar mudanças nos quadros políticos e executivos, é considerável natural que os políticos escolham gestores baseados em princípios como a lealdade ou a confiança.

Também formulou-se a hipótese de que a adoção da contabilidade nas empresas públicas proporciona uma maior transparência na prestação de contas e uma maior qualidade da informação. Está hipótese foi confirmada, pois as evidências permitem concluir que a contabilidade proporciona sim uma maior transparência quando são feitas por profissionais que se preocupam com a fiabilidade e a qualidade da informação. Apesar disso, a prestação de contas depende não só da adoção da contabilidade como também da existência de bons regulamentos, a existência de órgãos fiscalizadores e de uma justiça funcional. Em Uganda por exemplo, o Governo introduziu novas leis e novos regulamentos para combater a corrupção e permitir um melhor controlo das contas públicas, através de mecanismos de supervisão e auditorias (Andrews & Bategeka 2013). Embora a prestação de contas esteja dependente de mais fatores, é evidente a sua importância na prestação de contas.

A última hipótese formulada, referia que para um ganho de eficiência é crucial a utilização de ferramentas da contabilidade de gestão nas empresas públicas. Está hipótese é verdadeira, e foi possível constatar que a falta de eficiência da empresa, os elevados custos associados às operações e as dificuldades em mensurar e gerir os custos

poderiam ser eliminados com a adoção das ferramentas da contabilidade de gestão. Estes resultados são semelhantes ao relatado por Cooper & Hopper (2006). Segundo esses autores a introdução das ferramentas de contabilidade de gestão nas empresas japonesas, permitiu a utilização das informações fornecidas por essas ferramentas para a tomada de decisão, para a avaliação de desempenho e para uma melhor gestão e controlo dos custos. A adoção dessas ferramentas supriria uma das necessidades da empresa, que é a implementação de uma gestão orientada para o resultado e para o desempenho, muito enfatizados na metodologia NPM. Os estudos que Catchpole & Cooper (1999) desenvolveram nas empresas estatais sul-africanas, revelaram que nas reformas implementadas por essas empresas, foram utilizadas às técnicas e às ferramentas da contabilidade de gestão para mudar a cultura dessas empresas para serem orientadas para o resultado.

## **CAPITULO 5 - CONCLUSÃO**

### **5.1. Síntese do trabalho desenvolvido**

Este trabalho pretendeu analisar o impacto da NPM na gestão das empresas públicas nos países em desenvolvimento. As reformas baseadas na *New Public Management* têm como finalidade à melhoria da administração pública, considerada dispendiosa e excedentária.

A NPM fornece um conjunto de ferramentas que podem corrigir as fragilidades demonstradas pelas empresas estatais dos países em desenvolvimento, entre esses, São Tomé e Príncipe. É um facto que muitas das reformas implementadas pelos países em desenvolvimento, foram impostas pelo Banco Mundial, mas segundo Edoun (2015), essas reformas não tiveram o resultado esperado. O estudo desenvolvido em Camerão pelo autor, constatou que 80% dos camaroneses consideravam-se prejudicados por essas reformas.

O presente estudo retratou a realidade de uma empresa santomense denominada ENAPORT. Os resultados do estudo evidenciaram que a empresa não adotou nenhuma reforma impulsionada pelas instituições internacionais.

Constatou-se ainda que o modelo de gestão utilizado pela empresa favorece uma aproximação entre a política e a gestão, o que faz aumentar a percepção da corrupção.

Para além disso, a autonomia administrativa, financeira e patrimonial, conferida pelo estatuto, tem condicionalismos que influenciam e dificultam aos gestores, tomarem decisões que vão de encontro com as necessidades da empresa. Sendo uma dessas necessidades a redução do número de funcionários.

As dificuldades em realizar investimentos foi outra das situações evidenciadas nos resultados, razão pela qual esteve na eminência de ser privatizada. E que para os funcionários, a privatização não era bem-vinda e que a mesma significava a degradação do bem-estar social.

Muitos dos problemas que a empresa atravessa estão relacionados com a grande aproximação entre a política e a gestão, e os resultados patentearam está aproximação, portanto os cargos diretivos são cargos políticos. O facto dos órgãos diretivos serem nomeados pelo Governo e a queda do deste culminar com a substituição desses órgãos, explica a relação de proximidade entre a política e a gestão.

Constatou-se também que a contabilidade de exercício é uma realidade na empresa, mas ela por si só, não garante a transparência na prestação de contas. É necessário que às entidades que inspecionam as contas existam, que os critérios de prestação de contas sejam definidos e que os regulamentos sejam instituídos. Também ficou evidente que a adoção da contabilidade de gestão poderia proporcionar uma melhor gestão dos custos e uma melhor *performance* da empresa.

## **5.2. Contributos práticos**

Embora inicialmente, a adoção da NPM estivesse mais associada aos países ocidentais, atualmente, alguns países do continente africano já adotam esta metodologia. Todavia a literatura sobre esta nova realidade ainda é limitada. Alguns autores como Gasaway et al. (2012), Hope (2001) e Vyas (2011) dão conta deste facto, mas os países mencionados são quase sempre os mesmos.

Neste sentido, esse trabalho vem enriquecer o leque de literaturas existentes e dar a conhecer o caso de uma empresa pública santomense. A construção da revisão da literatura exigiu intensa e extensa leitura, e durante este processo não foi descortinada uma obra que referenciasse o caso de São Tomé e Príncipe, portanto tudo indica que este é o primeiro estudo a retratar a realidade deste arquipélago, razão pelo qual, se

posiciona como a grande referência no que respeita, a realidade das reformas e da gestão nas empresas estatais do país.

### **5.3. Limitação do estudo e sugestões para trabalhos futuros**

Este estudo é bastante rico em informações, todavia a característica do estudo exigiu a recolha de informações não só dentro da empresa, mas também junto às partes interessadas. Esse processo normalmente é moroso e o tempo disponível para a realização do estudo foi curto, o que pode-se considerar como uma das limitações do estudo.

Como ficou demonstrado, realizou-se um estudo de caso único, que por si só é difícil de generalizar. O facto da empresa ter algumas características que lhe são particulares, fruto do sector de atividade em que atua, os resultados evidenciados podem ser característicos desta empresa e não do sector estatal santomense, o que pode ser considerado limitação do estudo.

Por acaso do destino, o estudo foi realizado num período eleitoral, e sendo a empresa politizada, nada garante que o mesmo estudo realizado num período diferente alcance os mesmos resultados.

Espera-se que as limitações do estudo sejam ultrapassadas nas futuras investigações, e para isso, estas sugestões podem ser valiosas:

1. Os casos futuros devem ser realizados em períodos que não coincidam com o período eleitoral.
2. A realização de caso múltiplo fornece mais robustez, sendo por isso interessante que as próximas investigações envolvam pelo menos duas empresas públicas.
3. A elaboração do estudo numa outra organização, a fim de se perceber, se os resultados são semelhantes aos obtidos neste estudo.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Adamolekun, L., (2005). *Re-Orienting Public Management in Africa: Selected Issues and Some Country Experiences*. Economic Research, African Development Bank.
- AFDB, OECD & UNDP, (2014). São Tomé and Príncipe. *African Economic Outlook*.
- Andrews, M. & Bategeka, L., (2013). Overcoming the limits of institutional reform in Uganda. *ESID Working Paper No. 27*, (111), pp.1–34.
- Antwi, S.K. & Hamza, K.,(2015). Qualitative and Quantitative Research Paradigms in Business Research: A Philosophical Reflection. *European Journal of Business and Management*, 7(3).
- Arnold, P.J. & Cooper, C., (1999). A tale of two classes: the privatisation of Medway Ports. *Critical Perspectives on Accounting*, 10(2), pp.127–152.
- Baltazar, R. & Brooks, M.R., (2001). The governance of port devolution: a tale of two countries. Paper presented at the world conference on transport research, Seoul, Korea, July 2001.
- BCSTP, (2014). Relatório Anual da Economia Sãotomense. Available at: [http://www.bcstp.st/Gestsite/EstudosEconomicos/EstatisticasPDF/RelatorioAnual25062015\\_11\\_155.pdf](http://www.bcstp.st/Gestsite/EstudosEconomicos/EstatisticasPDF/RelatorioAnual25062015_11_155.pdf) [Accessed April 2, 2016].
- Bourguignon, A., Saulpic, O. & Zarlowski, P., (2006). Management Accounting Change in the Public Sector: A French Case Study and a New Institutional Perspective. *ESSEC center de recherche working paper*.
- Brooks, M.R., (2004). The Governance Structure of Ports. *Review of Network Economics*, 3(2), pp.168–183.
- Brooks, M.R. & Pallis, A.A., (2011). *Port Governance*. In W. K. Talley (Ed.). *Maritime Economics - A Blackwell Companion*, Oxford: Wiley-Blackwell.
- Catchpole, L. & Cooper, C., (1999). No TitleNo escaping the financial: the economic referent in South Africa. *Critical Perspectives on Accounting*, 10(6), pp.711–746.
- Cooper, D.J. & Hopper, T., (2006). Critical Theorising in Management Accounting Research. *Handbooks of Management Accounting Research*, 1, pp.207–245.

Fatores Críticos para o Sucesso da NPM nos Países em Desenvolvimento:  
O Caso da ENAPORT

- ECA, (2014). Public Sector Management Reforms in Africa. *Igarss*, (1), pp.1–5.
- ECA, (2005). Striving for Good Governance in Africa. *Addis Ababa: ECA*, pp.1–73.
- Edoun, E.I., (2015). The Implication of Governance in the Management of Public Enterprises in Africa. *Journal of Governance and Regulation*, 4(2).
- Edwards, S. & Technical Information Service, (2008). Activity Based Costing. *Chartered Institute of Management Accountants*, (November), pp.1–11.
- Fatemi, M. & Behmanesh, M.R., (2012). New Public Management Approach and Accountability. *International Journal of Management Economics and Social Sciences*, 1(2), pp.42–49.
- Frynas, J.G., Wood, G. & Studies, A., (2003). Business and Politics in São Tomé e Príncipe: From Cocoa Monoculture to Petro-State. , pp.33–58. Available at: <http://afraf.oxfordjournals.org/content/102/406/51.short> [Accessed March 30, 2016].
- Gasaway, L.N. et al., (2012). New Managerialism in Sub-Saharan Countries: A Look at the Practice of BPR from Ethiopian Experience. *SSRN*, 67, pp.1–60.
- Groot, T. & Budding, T., (2008). New Public Management 's current issues and future prospects. *Financial Accountability & Management*, 24(1), pp.1–13.
- Gruening, G., (2001). Origin and theoretical basis of new public management. *International Public Management Journal*, 4(1), pp.1–25.
- Haynes, P., (2011). The return of New Public Management? *Working Paper SSRN*.
- Hood, C., (1991). A public management for all seasons? *Public Administration*, 69(1), pp.3–19.
- Hood, C., (2000). Paradoxes of public-sector managerialism, old public management and public service bargains. *International Public Management Journal*, 3(1), pp.1–22.
- Hood, C., (1995). The “new public management” in the 1980s: Variations on a theme. *Accounting, Organizations and Society*, 20(2-3), pp.93–109.
- Hope, K.R., (2001). The new public management: Context and practice in Africa.



Fatores Críticos para o Sucesso da NPM nos Países em Desenvolvimento:  
O Caso da ENAPORT

*International Public Management Journal*, 4(2), pp.119–134.

- Hur, M.H., (2011). The Influence of New Public Management Practices on the Attitudinal Change of Government Employees toward Accountability. *Journal of Business and Social Science*, 2(23), pp.102–114.
- Isoraite, M., (2008). the Balanced Scorecard Method: From Theory To Practice. *Intelektinė Ekonomika Intellectual Economics*, 1(3), pp.18–28.
- Jones & Thompson, F., (1999). Public Management. *JAI Press, Stamford, CA*.
- Kauzya, J. & Balogun, J., (2005). Governance and Public Administration Reforms and Innovations in African Countries: A Focus on Achievements, Setbacks and Future Directions. Available at: <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.602.4144&rep=rep1&type=pdf> [Accessed March 27, 2016].
- Kothari, C., (2004). *Research Methodology: Methods and Technique*, New Delhi, India: Dharmesh Pinters.
- Lapsley, I. & Wright, E., (2004). The diffusion of management accounting innovations in the public sector: A research agenda. *Management Accounting Research*, 15(3), pp.355–374.
- Lechman, E., (2010). Case Study Methodology. Few Conceptual Considerations. Available at: [http://zie.pg.edu.pl/documents/30328766/32907534/REME\\_11\\_\(4-2014\)-Art2.pdf](http://zie.pg.edu.pl/documents/30328766/32907534/REME_11_(4-2014)-Art2.pdf) [Accessed June 23, 2016].
- Loevinsohn, B., 2008. Performance-based contracting for health services in developing countries: a toolkit. *Bulletin of the World Health Organization*, 86(12), pp.920–928.
- Lofgren, H. & Walpole, K., (1998). Libraries, new managerialism and economic rationalism: remarks on the upheaval in Victoria. *The Australian Library Journal*, 47(4), pp.327–334.
- Manning, N. & Polidano, C., (2001). The legacy of new public management in developing countries. *International Review of Administrative Sciences*, 67(200106), pp.297–312.

Fatores Críticos para o Sucesso da NPM nos Países em Desenvolvimento:  
O Caso da ENAPORT

- Meyer, C.B., (2001). A Case in Case Study Methodology. *Field Methods*, 13(4), pp.329–352.
- Newman, J. & Clarke, J., (2012). Gerencialismo. *Educação & Realidade*, 37(2), pp.353–381.
- O’Flynn, J., (2007). From new public management to public value: Paradigmatic change and managerial implications. *Australian Journal of Public Administration*, 66(3), pp.353–366.
- Rhodes, M., (2002). Understanding Public Service Systems: Is there a Role for Complex Adaptive Systems Theory? In *Managing the Complex IV*. pp. 7–10.
- Rosta, M., (2011). What makes a New Public Management reform successful? An institutional analysis. , pp.1–41. Available at: [www.maxwell.syr.edu/uploadedFiles/conferences/pmrc/Files/Rosta\\_What makes a New Public Management reform successful\\_An institutional analysis.pdf](http://www.maxwell.syr.edu/uploadedFiles/conferences/pmrc/Files/Rosta_What_makes_a_New_Public_Management_reform_successful_An_institutional_analysis.pdf) [Accessed August 15, 2017].
- Ryan, B. Scapens, R W. Theobald, M., (2002). *Research Method and Methodology in Finance and Accounting*, London: Thomson.
- Scapens, R.W., (2004). Doing case study research. In C. Humphrey e B. Lee (Eds.), *The Real Life Guide to Accounting Research: A behind-the-scenes view of using qualitative research methods*. Elsevier, pp.257–279.
- Stoker, G., (2006). Public Value Management: A New Narrative for Networked Governance? *American Review of Public Administration*, 36(1), pp.45–57.
- Uddin, S. & Hopper, T.M., (2001). No Title A Bangladesh soap opera: privatisation, accounting, and regimes of control in a less developed country. *Accounting, Organizations and Society*, 26(7/8), pp.643–672.
- UNCTAD, (2011). UNCTAD Trust Fund on Trade Facilitation Negotiations. , (21). Available at: [http://unctad.org/en/Docs/TN21\\_Asyncuda.pdf](http://unctad.org/en/Docs/TN21_Asyncuda.pdf) [Accessed October 15, 2016].
- Vyas, D.S., (2011). Paradigm shift from New Public Administration to New Public Management: Theory and practice in Africa. *The Journal for Transdisciplinary*

Fatores Críticos para o Sucesso da NPM nos Países em Desenvolvimento:  
O Caso da ENAPORT

*Research in Southern Africa*, 7, pp.235–250.

Walle, V. De, (2011). Chapter XX: New Public Management: Restoring the Public Trust Through Creating distrust? In Christensen, T. and Laegreid, P. (ed). *The Ashgate Research Companion to New Public Management*, pp.309–320.

World Bank, (2007). Port Reform Toolkit Module 3: Alternative Port Management Structures and Ownship Models. *Port Reform Toolkit*, pp.69–130. Available at: [https://ppiaf.org/sites/ppiaf.org/files/documents/toolkits/Portoolkit/Toolkit/pdf/modules/03\\_TOOLKIT\\_Module3.pdf](https://ppiaf.org/sites/ppiaf.org/files/documents/toolkits/Portoolkit/Toolkit/pdf/modules/03_TOOLKIT_Module3.pdf) [Accessed August 18, 2016].

Yin, R., (1984). *Case Study Research: Design and Methods*, Beverly Hills, Calif: Sage Publications.

Yin, R.K., (2003). *Case study research: Design and methods* 3rd ed., Thousand Oaks: Sage Publications.

Yin, R.K., (2004). Complementary Methods for Research in Education. Available at: <http://www.cosmoscorp.com/docs/aeradraft.pdf> [Accessed August 30, 2016].

Zainal, Z., (2007). Case study as a research method. *Jurnal Kemanusiaan*.

## **OUTRAS FONTES**

Regulamento Interno

Relatório de Auditoria financeira a ENAPORT- Abril/2015.

Relatório e contas de 2012 a 2015 – ENAPORT.

Plano de atividades de 2016/2018 – ENAPORT.

Protocolo de Acordo e Cooperação institucional entre a DGA e a ENAPORT.

## **SITES CONSULTADOS**

Téla Nón: <http://www.telanon.info/economia/2011/04/28/7007/porto-de-ana-chaves-e-o-aeroporto-internacional-ja-sao-propriedade-da-sonangol/> Acessado em 19 de Setembro de 2016.

**LEGISLAÇÃO**

Decreto-Lei n.º 2/89 – Estatuto da Empresa Nacional de Administração dos Portos.

Decreto-Lei n.º 15/04 – Estatuto da Empresa Nacional de Administração dos Portos.

Decreto-Lei n.º 22/11 – Estatuto das Empresas Públicas.

Decreto-Lei n.º 23/11 – Estatuto dos Gestores Públicos.

## ANEXOS

### Anexo A- Categorias de reformas da NPM

Descentralização	Este modelo de reforma visa desagregar os poderes, antes demasiados centralizados.
Privatização	Trata-se de transferir instituições de domínio público para o sector privado.
<i>Managerialism</i>	Consiste na melhoria da eficiência e eficácia através do estabelecimento de metas e mensuração do desempenho. Métodos esses mais relacionados com a gestão privada.

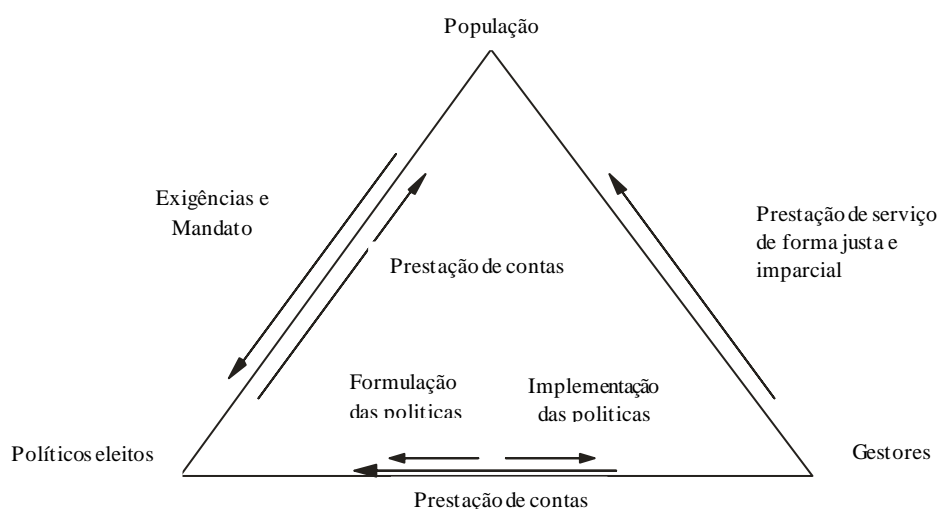
### Anexo B- Fatores que influenciaram as reformas em África

1	A crise económica e fiscal	Provocada por problemas na balança de pagamentos e por elevado endividamento.
2	Má administração	Derivada da dificuldade em transformar a administração pública; ausência de um sistema judiciário funcional e independente; falta de medidas que possibilitassem uma governação responsável e transparente e falta de empenho para tornar as empresas públicas mais democráticas.
3	Excesso de burocracia	Vários Governos relataram que complexidades dos procedimentos dificultavam melhor resposta aos problemas dos cidadãos.
4	Conjuntura internacional	A década de 80 foi um marco histórico no que respeita às mudanças políticas de vários países ocidentais. Este facto, juntamente com a queda da União Soviética, foram determinantes para a adoção de reformas públicas por partes de muitos países.

### Anexo C- As formas de descentralização

1	Administrativa	Envolve a transferência de recursos, responsabilidades ou funções do governo central para os seus agentes subnacionais dentro do Governo ou dos organismos e serviços controlados pelo mesmo, comumente denominada por <i>desconcentração</i> . Segundo Edoun (2015), nesta vertente os agentes são nomeados pelo Governo central e a comunicação é estabelecida especificamente com os mesmos.
2	Devolução	Consiste na devolução de poder, responsabilidade e recursos por parte do Governo central aos Governos subnacionais autónomos como: o Governo Estadual, Governo Provincial ou municipal (Adamolekun 2005; Vyas 2011).
3	Delegação	Consiste na <i>delegação</i> de poder e responsabilidade regional à empresas fora da estrutura burocrática do Governo central (entidades para-estatais, empresas de desenvolvimento regional, e empresas semiautónomas), com o objetivo de torná-las mais eficientes (Hope 2001; Adamolekun 2005). O objetivo é que a oferta de bens e a prestação de serviços seja efetuada por estruturas empresariais que fazem o uso das técnicas contábeis na sua gestão (Hope 2001).

### Anexo D- Tríade de relacionamentos entre o Estado administradores e a população



**Fonte:** Adaptado de Adamolekun (2005).

## **Anexo E- Guião de Entrevista**

### **INSTITUTO SUPERIOR DE ECONOMIA E GESTÃO**

#### **Guião de entrevista**

No âmbito do trabalho final de mestrado do curso de Contabilidade, Fiscalidade e Finanças Empresariais no Instituto Superior de Economia e Gestão, é realizada esta entrevista. A finalidade da mesma é a recolha de informações relativas a gestão da empresa, a relação existente entre a política e a direção da empresa e as ferramentas implementadas nos últimos anos a luz da NPM.

Trata-se de uma entrevista semi-estruturada e o levantamento de questões apenas têm como objetivo um maior aprofundamento da temática.

O entrevistado pode em qualquer momento pedir ao entrevistador que reformule a questão,

A gravação da entrevista e a utilização do conteúdo apenas serão para fins académicos.

Parte I: Caracterização do entrevistado (Opcional)

Nome:

Sexo:

Idade:

Habilitações Literárias:

Antiguidade na empresa:

Cargo:

**Questões:**

1. As reformas introduzidas pelos países em desenvolvimento fazem muitas vezes parte do Programa de ajustamento Estrutural do Banco mundial, com diretrizes rígidas onde prevalece os índices de natureza económica e uma grande ênfase na contenção de custos. Qual é a opinião sobre esse tipo de reforma?
2. As reformas implementadas atualmente têm como um dos principais aliados a contabilidade, considera que as informações fornecidas pelas demonstrações financeiras da ENAPORT são de qualidade?
3. É inegável que os métodos de contabilidade utilizados têm uma grande influência na prestação de conta, isto é, na sua transparência. Considera que os métodos contabilísticos utilizados permitem uma maior transparência na prestação de contas?
4. Considera que atualmente a empresa se encontra numa melhor situação tendo em conta o difícil historial?
5. O modelo de gestão do porto me parece antiquado, considera que os resultados seriam melhores caso houvesse um outro modelo de gestão, com serviços ou a própria administração dos portos concessionados?
6. Caso houvesse um outro modelo, digamos que a ENAPORT estaria entre uma autoridade portuária e uma empresa de administração de Portos, e nesse caso a empresa perderia muito do protagonismo que atualmente detém. A não opção por este modelo de gestão deriva deste facto?
7. Tenho conhecimento que estavam em curso negociações para uma possível concessão do porto à SONANGOL. Qual a situação deste processo?
8. A empresa tem feito algumas reformas, nos últimos anos, nomeadamente a introdução do Regulamento Interno e reformas ao nível da contabilidade, o que acha que ainda deve ser feito?
9. A ENAPORT tem autonomia administrativa financeira e patrimonial e uma estrutura bastante dinâmica, não deixando de ser uma empresa pública, digamos que estão reunidas as condições para que a empresa tenha uma melhor *performance* organizacional, mas na prática isso não se verifica. Considera que caso houvesse



*Fatores Críticos para o Sucesso da NPM nos Países em Desenvolvimento:*  
*O Caso da ENAPORT*

uma estrutura mais centralizada e com uma maior influência do sector publico, os resultados seriam melhores?

10. Podemos considerar que a maior parte dos profissionais da ENAPORT estão qualificados para os cargos que ocupam?
11. Considera que na atual situação, se optassem por contratar profissionais para os altos cargos da empresa, com base em contratos de desempenho, com programas previamente definidos e com os objetivos e metas à alcançar, o desempenho da empresa seria melhor?
12. O custo com o pessoal apresenta cerca de 55% na estrutura geral de custos e o salário médio da empresa é mais alto que a média nacional, esta é com certeza uma das causas para o desempenho que a empresa apresenta. Considera que caso houvesse uma reforma ao nível estrutural os salários deveriam manter-se?
13. Neste caso considera que o salário é um dos fatores determinantes para o sucesso das reformas. Correto?
14. Podemos considerar que a necessidade de investimentos é um dos grandes problemas da empresa?
15. Considera que a privatização seria benéfica para a empresa?
16. Caso isso se verifique não podemos negar que poderá haver uma degradação do bem-estar social dos funcionários, tendo em conta que a gestão privada não compactuará com este elevado custo com o pessoal. Como vê isso?

## **Anexo F- Critérios para a validade e fiabilidade do estudo**

### Validade e Fiabilidade

#### Objetividade/ Intersubjetividade

A objetividade está muito relacionada com a neutralidade do autor em relação a investigação. Tratando-se de um estudo longitudinal em tempo real, o investigador tende a envolver-se em demasia com a organização e tornar-se mesmo advogado da empresa, perdendo assim a objetividade do estudo e causar possível viés da pesquisa.

Observou-se durante várias fases de estudo esse risco, derivado principalmente do desconhecimento em relação à alguns assuntos, perguntas mais comprometedoras e as relações de familiaridade que se vai adquirindo. Em relação ao primeiro motivo, tratou-se de ultrapassar através da reformulação de perguntas, ou explicação de certas técnicas desconhecidas aos entrevistados. O segundo motivo, mereceu uma maior insistência por parte do entrevistador até obter uma resposta adequada, mas tudo dentro dos limites aceitáveis. A resolução do terceiro motivo é sempre a mais difícil, mas a formulação de três perguntas ‘o que quero?’, ‘como consegui-lo?’ e ‘onde quero chegar?’ ajudou muito em alguns momentos de indefinição e envolvimento.

A intersubjetividade tem a ver com a possibilidade ou não, de outros pesquisadores localizarem às informações que deram origem às interpretações feitas no estudo. Esse critério foi preenchido com a descrição feita na fase ‘preparação para recolha de dados’.

- *Construct validity*

Este critério representa um dos principais pontos fortes do estudo qualitativo, razão pela qual pode ser validado com alguma facilidade, bastando para isso haver uma flexibilidade e recetividade entre o entrevistador e os entrevistados. Pelo facto das entrevistas e da recolha de documentos em estudos qualitativos serem minuciosas, possibilita uma validação dos dados recolhidos. A *construct validity* também é conseguida com a elaboração de guião de entrevistas com algum critério e pela utilização de múltiplas fontes de evidências.

- Validade interna

Representa o risco das relações mencionadas pelo investigador não corresponderem a verdade. O investigador pode alterar as informações com alguma lógica e fornecer uma explicação plausível, mas que não corresponde a verdade. A validade desse critério foi possibilitada com boa uma documentação dos processos de coleta de dados e uma boa interpretação das evidências por parte do investigador.

- Generalização

A generalização parte do princípio de que uma teoria pode ser aplicável à situações semelhantes. Este critério permite a replicação de resultados em ambientes semelhantes. A validação desse critério pode ser conseguida com a utilização de múltiplas fontes de evidência e a triangulação dos dados obtidos.

Ao utilizar múltiplas fontes de evidência, o investigador pode triangular às informações, ou seja, *“estabelecer linhas convergentes de evidência para tornar os resultados tão robustos quanto possível”* (Yin 2004 pag.8)

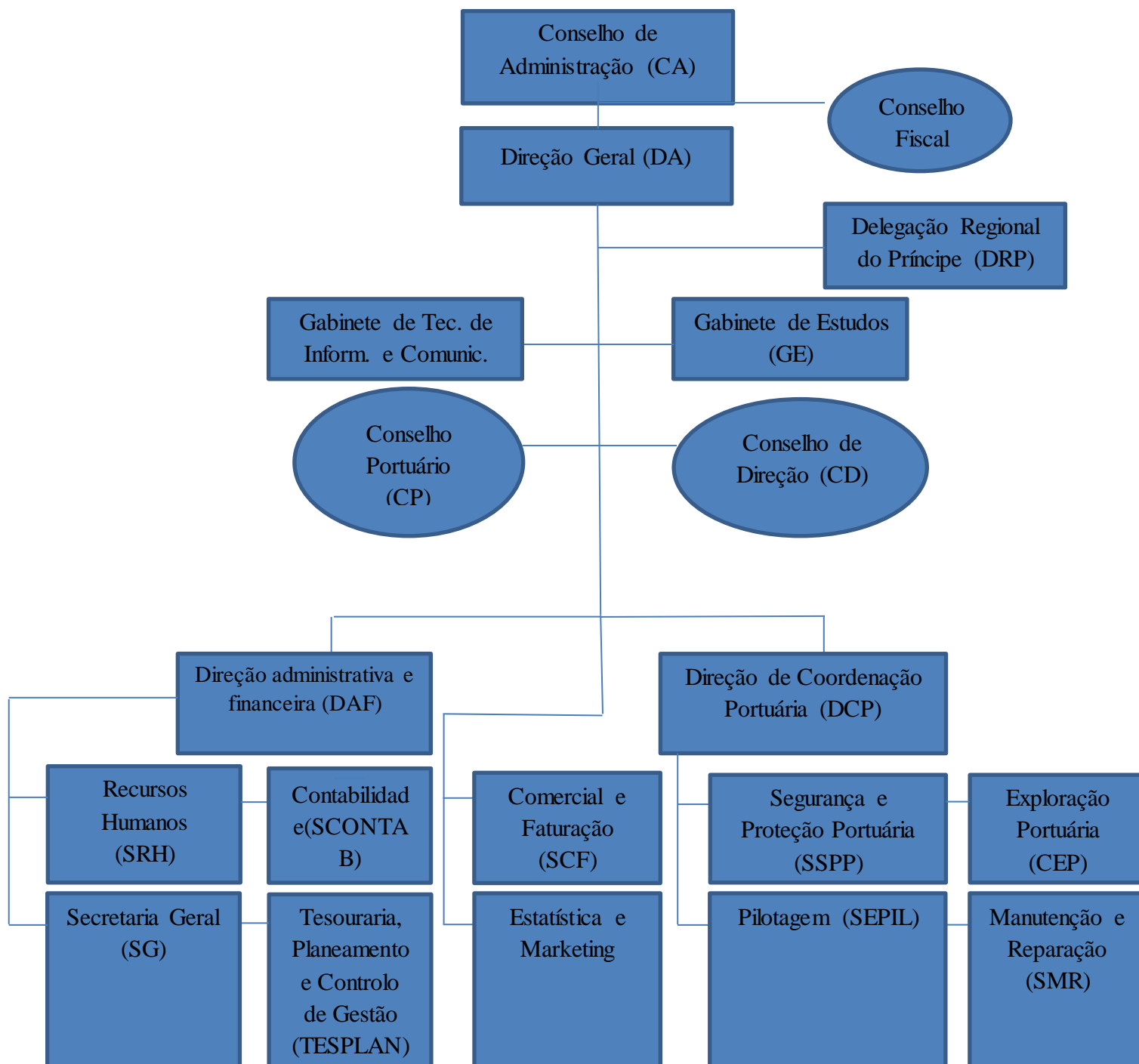
As múltiplas fontes de recolha de evidências, nomeadamente: entrevistas, análise documental e a observação permitiram convergir diversas informações e tornar os resultados mais robustos, superando a limitação na generalização muito observada nos casos individuais.

- Fiabilidade

A validação desse critério depende de medidas tomadas pelo investigador para evitar e garantir uma completa discordância dos resultados alcançados no estudo e a estabilidade ao longo do tempo, caso outros investigadores utilizando outros métodos realizem a investigação. Basicamente baseia-se em perguntas como: O mesmo estudo efetuado por outros investigadores chegaria ao mesmo resultado? É possível que o mesmo estudo utilizando o mesmo investigador com entrevistas diferentes produzam o mesmo resultado? Os estudos de natureza qualitativa quando replicados por investigadores diferentes costumam produzir resultados com algumas diferenças.

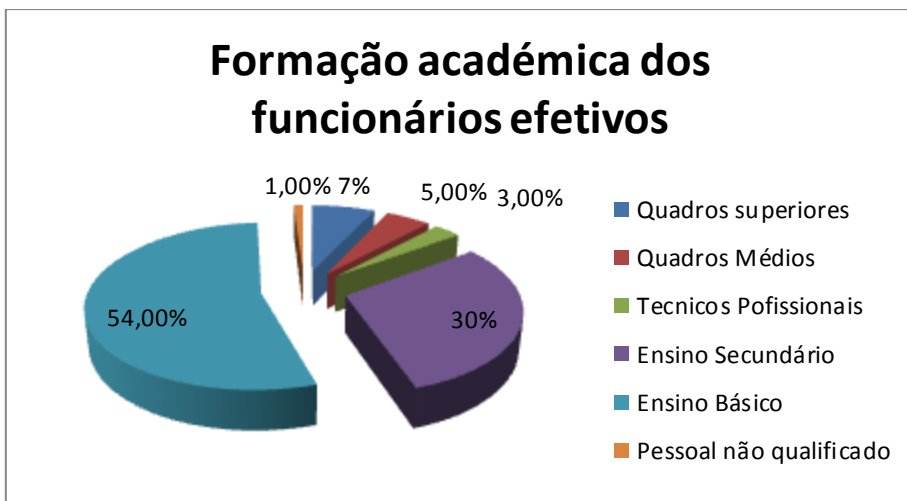
A fiabilidade do estudo depende da orientação do investigador, dos dados gerados ou recolhidos e da interpretação dos mesmos.

**Anexo G- Organograma da ENAPORT**



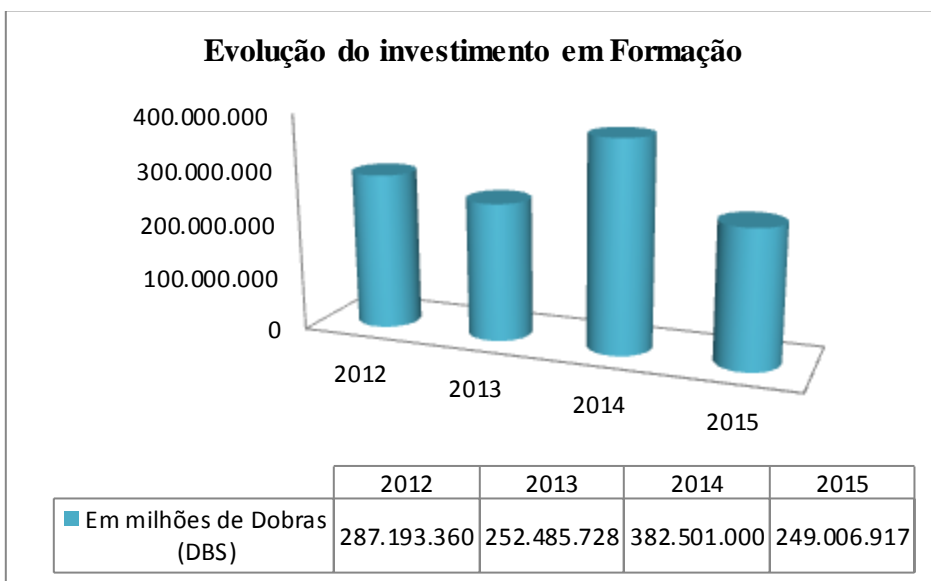
Fonte: Adaptado do Relatório e Contas (2013).

**Anexo H- Formação académica dos funcionários efetivos**



**Fonte:** Relatório e contas 2013

**Anexo I- Evolução do investimento em formação nos últimos 4 anos**



**Fonte:** Relatório e Contas 2012-2015