

## **MOCAMBIQUE | COMUNICACOES | CONTRATO-PROGRAMA | 1996**

[Boletim Informativo CORREIOS NOVA IMAGEM, ano II, n.º 15, 1996, p. 1]

### **Assinado contrato-programa**

Os Correios e o Governo de Moçambique assinaram no dia 18 de Julho o Contrato-Programa, um documento contendo, entre outros, orientações estratégicas, objectivos globais de evolução tarifária dos serviços, orientações sociais, económicas e financeiras, princípios de aplicação de resultados.

O contrato-programa é um instrumento que servirá como base no cumprimento e na execução de qualquer actividade à volta do desenvolvimento dos Correios, a partir deste ano até 1998, ultimo ano do mandato do Conselho de Administração em funções há cerca de oito meses.

Intervindo no acto de assinatura, o Ministro dos Transportes e Comunicações, Dr. Paulo Muxanga, orientou a direcção dos Correios no sentido de adequar a empresa à tecnologia moderna e expandir a rede postal a zonas remotas do país.

Respondendo ao apelo do Ministro, a Administradora Aida Siba-Siba, que rubricou o contrato pelo Presidente do Conselho de Administração, na ocasião ausente em serviço, indicou que adequar a Empresa à modernidade só sera possível quando esta receber do Governo ou de uma outra entidade, uma injeção financeira, uma vez que os Correios por si só, não são capazes de perseguir a actualidade, devido à exiguidade de meios.

O contrato-programa, em dois cadernos de forma A-4 define, no capítulo sobre estratégias, como áreas de acção ao longo do triénio, a reabilitação da rede postal, modernização, diversificação dos serviços; penetração no Mercado, força de trabalho, frota de transporte e velocidade na distribuição de correspondência.

## **MOCAMBIQUE | COMUNICACOES | CTT | CONTRATO-PROGRAMA | 1995-1997**

[Contrato-programa, Correios de Mocambique, EP, 1995-1997, mimeo]

### **Preambulo**

A EMPRESA NACIONAL DOS CORREIOS DE MOCAMBIQUE, EP, representada pelo Presidente do Conselho de Administracao, celebra o presente contrato-programa com o Ministro do Plano e Financas e dos Transportes e Comunicacoes.

Em conformidade com o artigo 1o dos estatutos da empresa, o contrato-programa define:

- a. As orientacoes estrategicas da empresa;
- b. Os objectivos globais da evolucao tarifaria dos servicos publicos prestados pela empresa em regime de exclusive;
- c. As grandes orientacoes sociais, economicas e financeiras da empresa, em especial a massa salarial, os investimentos e os financiamentos;
- d. Os principios de aplicacao de resultados;
- e. Os criterios de aplicacao dos resultados esperados e a natureza dos indicadores correspondents.

A fim de dar cumprimento ao estipulado neste artigo, foram assumidos uma serie de parametros economicos previsionais, de tal maneira que a empresa se propoe a assumir o seguinte quanto a:

#### **A. Orientacoes Estrategicas**

A estrategia empresarial como um processo de gestao, consiste no desenvolvimento e manutencao de um equilibrio viavel entre os objectivos e os recursos de organizacao e as oportunidades do Mercado em constante mutacao. Ela tem como finalidade o estabelecimento de cursos ou programas de accao que devem ser seguidos de modo a serem atingidos os objectivos e desafios estabelecidos e, deve ser sempre uma opcao inteligente, economica e viavel de forma a constituir a melhor arma de que se pode disport para otimizar o uso dos seus recursos, tornar-se altamente competitivo, supercar a concorrencia, reduzir problemas e otimizar a exploracao das possiveis oportunidades. Geralmente, as estrategias empresariais sao adoptadas por organizacoes que tem os seus objectivos e missa claramente definidos.

A missao e uma forma de traduzir determinados sistemas de valores em termos de crenças ou areas basicas de actuacao, considerando as tradicoes e filosofias da empresa. Ao se estabelecer a missao de uma empresa, procura-se antes de mais determiner o seu negocio, ou seja, a razao porque a mesma

existe e em que tipo de actividade deve focalizar os seus esforcos futuros, definindo as suas areas de actuacao prioritarias de tal maneira que o salvos estabelecidos sejam bem sucedidos. Ela e uma crenca e, por tal, algo a ser seguido e nao a ser alcançado.

Assim, a MISSAO DOS CORREIOS DE MOCAMBIQUE e o tratamento da correspondencia postal a nivel nacional e internacioal com vista a responder aos interesses e necessidades do publico, oferecendo-lhes servicos estabelecidos pela lei em regime de exclusividade ou abertos a concorrencia, melhorar continuamente a qualidade dos seus servicos, assegurar o equilibrio financeiro no correio tradicional e desenvolver uma politica de tarifas, para os servicos em regime de exclusividade tendo em conta os custos de exploracao, regulamentos nacionais e internacionais bem como a conjuntura socio-economica do pais, atraves da utilizacao de canais de distribuicao eficientes de modo a satisfazer o publico utente.

De modo a seguir a sua missao e a atingir os seus objectivos AS ORIENTACOES ESTRATEGICAS DOS CORREIOS DE MOCAMBIQUE estarao viradas para as seguintes areas de interesse:

#### 1. Reabilitacao da rede postal

Durante cerca de uma decada e meia o pais foi alvo de uma Guerra violenta que matou e mutilou milhares de cidadaos, para alem de ter devastado grande parte das suas infraestruturas. Estes males da Guerra nao pouparam os CDM e, como prova de tudo isso, grande parte da sua rede postal rural encontra-se destruida. Para alem da destruicao da rede postal, os CDM, durante esse periodo de Guerra, perderam a sua credibilidade perante o publico utente uma vez que a correspondencia demorava muito a chegar ao seu destino devido ao facto de as vias de acesso estarem intransitaveis ou mesmo porque a correspondencia era assaltada nos seus postos de atendimento.

Com vista a apagar os efeitos da Guerra que se fizeram sentir nos seus postos de atendimento e, a apagar a imagem desgastada que tem perante o publico utente e necessario, antes de mais, que se de uma nova imagem aos seus postos de atendimento para que possam voltar a conquistar os seus clientes.

#### 2. Modernizacao dos servicos

A modernizacao dos servicos ira incidir na utilizacao mais sofisticada de equipamento para o tratamento e distribuicao da correspondencia, suspensores de malas e seladores de chumbo, uso de computadores nos principais balcoes de atendimento, reabilitacao do elevador existente no principal Centro de Permuta Internacional de modo a permitir uma maior rapidez na circulacao interna das malas de correio.

#### 3. Diversificacao dos servicos

O correio tradicional, sendo um service mais social do que de negocio, por si so nao torna a empresa rentavel. Esta constatacao foi feita por muitas Administracoes Postais e, uma das estrategias do congresso de Seoul, e motivar as empresas a diversificarem os seus servicos atraves da criacao de novos servicos. Assim, para diversificar os seus servicos os CDM criaram o service de Fax-Post, pretendem criar o service de EXPRESS MAIL MAIS, o CORREIO AZUL, o SERVICO DE DISTRIBUICAO DOMICILIARIA e o POST-BUS. Para alem disso, os CDM pretendem restaurar os servicos financeiros postais e, controlar directamente o service de vales que neste momento e das financas.

#### 4. Penetracao no Mercado

Os CDM outrora foi uma das empresas com a maior rede de postos de atendimento, o que significa que estava presente em quase todos os distritos e localidades do pais. Porem, devido a Guerra, esta rede ficou completamente destruida o que fez com que a presenca dos CDM nao mais se fizesse sentir junto as populacoes, o que nao e correcto, principalmente, se atendermos o facto de que estes prestam um service publico e que e indispensavel a sociedade.

Neste contexto, e preocupacao dos CDM voltar a actuar nas areas mais reconditas do pais, prestando os seus servicos ao publico com uma qualidade cada vez melhor. A penetracao do Mercado que os CDM se propoe a fazer sera, obviamente, acompanhada de uma optima divulgacao e promocao dos servicos de modo a se atingir com eficiencia o alvo.

#### 5. Forca de trabalho, frota de transporte e velocidade na distribuicao da correspondencia

Os recursos humanos dos CDM, em especial no sector de producao postal, registam um abaixamento perigoso da sua capacidade profissional, devido a dificuldade em encontrar dentro da empresa

peçoal capacidade para os postos que tiveram que rapidamente ser preenchidos aquando da independencia, quando se registou um abandon massivo de quadros qualificados.

No actual universe de trabalhadores dos CDM (cerca de mil, apenas 7% apresenta habilitacoes academicas superiores a 9a. classe, contando a empresa no seu quadro de pessoal com cerca de 30 quadros com formacao superior.

Perante o quadro geral acabado de expor, os CDM iniciaram, no dominio dos recursos humanos e com financiamentos externos, um projecto de formacao profissional pois, acreditam que com conhecimentos profissionais solidos a qualidade dos servicos a prestar sera muito melhor.

Assim, no ambito do desenvolvimento da politica de recursos humanos os CDM tomarao em linha de conta a politica de accao social do governo, em especial a do sector de emprego e formacao profissional, oferecendo oportunidades identicas tanto aos trabalhadores dos centros urbanos, como aos das zonas rurais, sendo os objectivos globais os seguintes:

- a. Por em execucao o projecto de carreiras e vencimentos;
- b. Reforcar as capacidades de gestao a todos os niveis e responsabilidades, no quadro de uma politica descentralizacao;
- c. Alargar o campo de negociacao no ambito do Acordo Colectivo de Trabalho;
- d. Participar no desenvolvimento das actividades sociais e na gestao do fundo social dos trabalhadores;
- e. Favorecer a mobilizacao e dinamismo dos recursos humanos para melhorar a sua eficiencia;
- f. Organizar e desenvolver accoes de formacao profissional com o objective de elevar a qualificacao dos trabalhadores a novas tecnicas.

Para alem dos objectivos globais da politica de recursos humanos a ser adoptada pela empresa, ter-se-a em conta que:

- Salvo casos excepcionais e com aprovacao expressa do organismo de tutela, as admissoes devem fazer-se para os lugares de ingresso no escalao mais baixo da carreira.
- Os restantes lugares devem ser preenchidos por trabalhadores ja existentes na empresa e, sempre que possivel, por meio de concurso. O aumento da forca de trabalho so pode ser justificado por criacao de postos de trabalho.
- Lugares vagos por motive de apresentacao, exonerao, ou expulsao com justa causa serao preenchidos nas condicoes aqui descritas, excepto se ocorrerem situacoes de substituicao ou acumulacao, sem prejuizo das comunidades de service.
- O numero de efectivos nunca pode ser superior as necessidades determinadas pelos estudos de trafego e criacao de novos servicos.
- Os trabalhadores terao um plano de desenvolvimento da carteira por via de concurso ou merecimento.

Aliada a formacao profissional e a politica de recursos humanos em geral, ha que ter em conta, tambem, que a existencia de uma frota de transportes operacional e uma das condicoes essenciais para que os CDM tenham uma optima velocidade de distribuicao de correspondencia. Assim, ao longo do trienio em que vigorara este contrato-programa, os CDM pretendem adquirir uma nova frota de transportes que permitira a circulacao de correspondencia em todos os pontos do pais de uma forma rapida e eficiente, reduzindo assim o tempo medio de distribuicao, numa primeira fase, a nivel das cidades de D+3 para D+2 ou mesmo D+1.

Porem, saliente-se que as orientacoes estrategicas de uma empresa, por mais brilhantes que sejam, a sua implementacao acarreta custos elevados. Assim, com vista ao alcance dos objectivos, os CDM previu o seguinte plano e orcamento de investimentos ao longo do trienio em que o contrato-programa estiver em vigor:

[...]

*B. Objectivos globais da evolucao tarifaria dos servicos publicos prestados pelos CDM em regime de exclusive*

Os CDM pretendem adoptar uma politica tarifaria que permita gerar proveitos suficientes para fazer face as multiplas necessidades de curto e medio prazos.

Porem, os CDM estao inseridos num meio envolvente em que existem outros sectores de actividades que devido a sua natureza e localizacao faz com que o Governo ao determinar os precos dos bens e servicos nao obedeca a uma uniformidade, o que podera trazer problemas a empresa uma vez que para esses casos nao sera facil ela conseguir manter uma uniformidade das tarifas a nivel nacional. Todavia, os precos de correspondencia e dos impressos a nivel nacional serao fixados de modo a que:

- 1. Os custos de exploracao sejam completamente cobertos pelos proveitos;
- 2. Os investimentos para a criacao de novos servicos tenham um periodo de recuperacao de curto ou medio prazo;
- 3. As taxas de retorno dos investimentos possam permitir um crescimento auto-sustentavel a empresa.
- 4. No seu negocio tenha uma boa quota de Mercado em relacao aos concorrentes.

Em relacao as tarifas internacionais, estas sofrerao um reajuste sempre que se verificar uma oscilacao do Dircito Especial de Saque (DES), em relacao ao metical.

C. Orientacoes sociais, economicas e financeiras, massa salarial, investimentos e a necessidade de financiamento

1. Orientacoes sociais

A importancia social da rede de comunicacoes resulta de um somatorio de vectores que contribuam para uma mais positive vivencia da sociedade, sua coesao e identificacao.

Logicamente, nao podera ser excluida a componente economica cujo desenvolvimento, tambem, tem por suporte a facilidade de comunicacao entre os varios agentes envolvidos, a activacao do comercio, da poupanca, da actividade bancaria do pais e do sector industrial.

Num contexto mais restrito do conceito socio-economico acima mencionado, apontam-se como relevantes, para definir a importancia do papel dos CDM, os seguintes vectores:

- I. A forte percentagem do correio dito "particular" face ao "correio de Empresa".
- II. Isto significa que, cumulativamente com o fraco desenvolvimento economico ainda existente no pais, o correio e um elo de ligacao entre as populacoes disseminadas pelo territorio.
- III. A situacao de Guerra que provocou muita migracao interna com a inerente falta de contacto entre membros da mesma familia ou comunidade e que so o correio podera restabelecer e assegurar.
- IV. Fica pois bem evidenciado o fortalecimento da componente social dos CDM como meio de comunicacao entre populacoes desalojadas e desunidas como resultado do conflito interno que agora terminou, com especial efeito nas zonas rurais e cujo regresso as terras de origem ja se tem vindo a verificar em alguns casos.
- V. A grande extensao territorial que dificulta os agentes economicos a fazerem a manutencao de sistemas de comunicacao proprios, recorrendo muitas vezes aos servicos dos CDM.
- VI. A necessidade de levar ate aos agentes economicos, nao sediados na capital ou mesmo nas sedes das provincias, para alem do service de correio tradicional, a possibilidade de utilizacao dos novos servicos incrementado pelos CDM, com inerentes vantagens socioeconomicas, empresariais e de desenvolvimento.
- VII. Assim, do que atras se mencionou, ressalta a ideia de que os CDM terao, a muito curto prazo, de se dimensionar de forma a serem, tambem, um dos garantes no desenvolvimento do pais.

2. Orientacoes economicas e financeiras

Tendo assegurado por imperativo da lei, a exclusividade do service publico de correios, nao tem os CDM, no entanto, proteccao do mesmo tipo para os operadores privados que em todo o mundo surgem a explorar os segmentos de Mercado que nao constituem o correio tradicional.

Porem, se e verdade que esta, na sua forma mais simples, atendendo a componente social do mesmo, nao se torna rentavel para o operador, nao e menos verdade que ate pouco tempo os CDM nao diversificaram a oferta aos seus clientes, com a introducao de novos servicos, lacuna que, alias, hoje comea a ser colmatada embora com muitas dificuldades.

Os CDM, hoje, ve-se inserido numa conjuntura completamente diferente em que se abriram as portas a economia de Mercado e, assim sendo, tem de lutar, comparativamente para poder sobreviver. Os meios financeiros dos CDM são demasiado escassos porquanto grande parte das suas receitas provem das prestações das contas internacionais, contas essas que geralmente demoram cerca de um ano para que se faça o pagamento, criando ainda mais dificuldades na gestão da sua tesouraria. Este facto inibe, logo a primeira, de se pensar em fazer grandes investimentos, principalmente os relacionados com a reabilitação da rede postal rural e de abertura de mais postos de atendimento nas zonas rurais, uma vez que grande parte destes postos não conseguem gerar receitas capazes de cobrir, pelo menos, os custos de exploração dos serviços, o que significa que sem o apoio do Governo ou de organizações internacionais, os projectos dos CDM não poderão ser concretizados. Fora os aspectos mencionados, os CDM tentarão dentro das suas possibilidades, gerir os poucos recursos financeiros de que dispõe de modo a poder fazer face às suas obrigações de curto prazo perante terceiros.

### 3. Massa salarial

Os CDM têm cerca de mil trabalhadores, distribuídos por todo o território nacional. O leque salarial dos CDM obedece aos critérios estipulados pelo Ministério do Trabalho e, o salário mínimo dos trabalhadores tem sido superior ao estabelecido pelo Governo. Não obstante, o Conselho de Administração dos CDM, sente que o nível de vida é bastante elevado e que o salário dos trabalhadores não é suficiente para suportar as despesas do dia a dia só que, nada pode fazer para atenuar essa situação uma vez que o nível de receitas postais não comportaria tão avultado volume de despesas. De salientar que a empresa gasta cerca de quatrocentos e cinquenta milhões de meticais, mensalmente para fazer face aos salários dos trabalhadores, o que corresponde, em média, a cerca de 70% das receitas mensais. Esta situação é bastante constrangedora pois, obriga os gestores da empresa a terem um controlo rigoroso das disponibilidades financeiras para que no final do mês, o salário não falte aos trabalhadores pois, qualquer despesa que acarreta valores elevados pode fazer com que na data estabelecida não seja pago o salário, o que poderá vir a criar problemas no seio da empresa.

### 4. Investimentos e necessidade de financiamento

Os investimentos que os CDM pretende fazer ao longo do triénio, são os que estão mencionados na tabela constante da página 6 a 8. Não se podem considerar de investimentos ambiciosos pois, é o mínimo que a empresa pode fazer para tentar levar avante a reabilitação de alguns postos de atendimento, reparação de máquinas tipográficas e oficinais, reposição e aquisição de algum equipamento postal cuja maioria beneficiará os postos que serão reabilitados, aquisição de meios de transportes para a distribuição da correspondência, etc. Porém e, como mostram os orçamentos financeiros da Empresa, as disponibilidades provenientes exclusivamente dos serviços postais, não serão suficientes para fazer face às necessidades de investimentos, o que significa que a empresa necessitará de uma forte injeção de capitais; isto é, haverá necessidades de ter financiamentos externos, que no nosso entender devem ser cedidos pelo Governo pois, trata-se de investimentos que no fundo beneficiarão mais a população de que a empresa e, o retorno dos capitais investidos serva de muito longo prazo. Todavia e, para melhor elucidação dos aspectos apresentados, seguem-se tabelas referentes ao orçamento financeiro da empresa ao longo do triénio.  
[...]

Alem dos aspectos já abordados acrescenta-se a este contrato-programa o seguinte:

#### 1. Relações Internacionais

Para responder às necessidades de intercâmbio internacional de clientele, os CDM empenham-se numa política de cooperação com outras Administrações Postais, por meio de acordos bilaterais ou multilaterais. Neste domínio são linhas mestras a seguir:

- a. Racionalização dos custos de encaminhamento e controle de qualidade;
- b. Racionalização das remunerações de encargos terminais;

- c. Diversificacao de produtos e servicos entre os quais o EMS, Fax-Post e outros;
- d. Acordos de Cooperacao;
- e. Expansao dos servicos financeiros postais atraves dos vales e ordens postais e cheques postais.

## 2. *Intervencao do Governo*

Sendo a tutela economica e financeira da EMPRESA CORREIOS DE MOCAMBIQUE EP exercida pelo Governo, atraves do Ministerio dos Transportes e Comunicacoes, este podera intervir nos seguintes aspectos:

- a. O Governo apoiara a empresa CORREIOS DE MOCAMBIQUE EP na procura, junto da Comunidade Internacional, em particular junto das Instituicoes Financeiras Internacionais, de financiamentos em condicoes favoraveis destinados a implementacao dos projectos iniciados no Plano Trienal de Investimentos Publico (PTIP).
- b. O pagamento dos direitos aduaneiros de todo o equipamento e material detinado aos projectos de expansao da rede nacional, incluidos no PTIP e inscritos no Orcamento Geral do Estado (OGE) de cada ano, efectuado atraves do OGE do respectivo ano.

[...]

### Ponto de situacao dos Correios de Mocambique (CDM)

#### Produtos dos Correios de Mocambique

TIPO	DEFINICAO
Aerograma	Envelope pre-franquiado que permite a impressao do texto no seu interior.
Selo Postal	Formula de franquia (pagamento) cujo valor corresponde ao porteamento postal.
Embalagem Postal	Involucro que facilita o envio de encomendas e representa seguranca para quem a recebe.
Envelopes	Involucro que facilita o envio de correspondencia.

### Servicos prestados pelos Correios de Mocambique (Periodo DE 1981 a 1992)

TIPO	DEFINICAO
Correio Normal	E um service que envolve a aceitacao, transporte e entrega de objectos postais.
Servico Telegrafico	Consiste na transmissao de mensagens atraves de maquinas telegraficas.
Encomendas Postais	Consiste na recepcao e expedicao de encomendas a nivel nacional e internacional com a limitacao de 20kgs e 10kgs respectivamente.
Pacote Postal	Consiste no envio de amostras, lembrancas ou pequenas quantidades de mercadorias sem valor commercial e que nao excedam os 2kgs.
B.P.D. e E.D.M.	Consistem em operacoes de deposito e reembolso na captacao de poupanca da populacao e na cobranca de facturas dos clientes da Electricidade, respectivamente.
Aluguer de caixas de apartado	Consiste em ceder a terceiros as caixas postais, existentes nas Estacoes, a titulo de aluguer.
Vales postais e Vales telegraficos	Consistem na emissao e pagamento de titulos nominais representativos de valor, na Estacao que for indicada pelo remetente.
Express Mail	E o correio rapido que transporta e entrega em mao ao destinatario, documentos e objectos EMS, nos regimes nacional e internacional.

### Novos servicos prestados pelos Correios de Mocambique (period de 1993 ate 1995)

TIPO	DEFINICAO
Fax-Post	Consiste na reproducao a distancia de qualquer document num periodo de poucos segundos. E, tambem, conhecido por service publico de telecopia.
Vale-Fax	Consiste na transmissao de vales por via fax, o que permite a transferencia de fundos, em poucos minutos.
Distribuicao domiciliaria	Consiste na distribuicao da correspondencia no domicilio do

	destinatario.
Correio Movel	Consiste em colocar uma estacao de correio ambulante em locais suburbanos da cidade de Maputo, nao servidos de postos de atendimento fixos, vendendo servicos simples de correios (correspondencia normal).

*Perspectivas de criacao de novos servicos (period de 1996 a 1998)*

TIPO	DEFINICAO
Correio Azul	E um correio rapido com tratamento prioritario, desde a aceitacao ate a entrega.
Post-Bus	Consiste em fazer o transporte simultaneo e de longo curso, de passageiros e correio, atraves de autocarros para o efeito concebidos.
Encomenda Contrato	E uma modalidade do service de encomendas postais destinadas essencialmente, as empresas com um volume de trafego superior a 50 unidades mensais.

*Perspectiva de reactivacao de servicos que existiam antes da Independencia Nacional (periodo de 1996 a 1998)*

TIPO	DEFINICAO
Porte Pago (Avenca)	Simplificacao na taxacao de correspondencia postal de clientes que solicitem este service, dispersando-se o uso de selos postais ou doutra modalidade de franquia postal.
Contra-Reembolso	Consiste no aceite, encaminhamento e entrega de objectos postais aos destinatarios, cobrando-lhes o valor que estiver indicado no objecto, para posterior pagamento ao remetente.
Caixa Economica	Servico oferecido pela empresa aos seus clientes que queiram poupar as suas economias; e um banco postal que consiste na captacao de poupancas.

**MOÇAMBIQUE | COMUNICAÇÕES | CONTRATO-PROGRAMA | 1999**

[Acta n.º 3 | CA | 99, de 16 de Julho de 1999]

5.1. Neste ponto foi referido que por causa do fim do anterior mandato do Conselho de Administração e a consequente construção de um novo Conselho, há necessidade de se elaborar um novo Contrato-Programa da empresa para os próximos três anos, uma vez que o termo do actual contrato-programa verifica-se até ao fim deste mês de Julho. Assim os srs. Administradores dos Serviços Postais e de Economia, em coordenação com os ex-membros e outros pelouros, foram indicados para procederem à elaboração de um “draft” do contrato-programa adequado à realidade da empresa, considerando as recomendações de S. Ex<sup>a</sup> o Senhor Ministro dos Transportes e Comunicações, na sua última reunião com o anterior Conselho de Administração.