



ESCOLA SUPERIOR NÁUTICA INFANTE D. HENRIQUE
DEPARTAMENTO DE TRANSPORTE E LOGÍSTICA



Fonte: AEEA

**O IMPACTO DAS REFORMAS PORTUÁRIAS NO SECTOR DE RECURSOS
HUMANOS DOS PORTOS: CASO DE ESTUDO DO PORTO DE LUANDA**

Projeto para Obtenção do Grau de Mestre em Gestão Portuária

Emiliana Orlando

Orientador: Comandante Orlando Mota Duarte

Coorientador: Dr.^a Ana Pimentel

ENIDH – Abril, 2015



ESCOLA SUPERIOR NÁUTICA INFANTE D. HENRIQUE

DEPARTAMENTO DE TRANSPORTE E LOGÍSTICA



Fonte: AEEA

O IMPACTO DAS REFORMAS PORTUÁRIAS NO SECTOR DE RECURSOS HUMANOS DOS PORTOS: CASO DE ESTUDO DO PORTO DE LUANDA

Projeto para Obtenção do Grau de Mestre em Gestão Portuária

Emiliana Orlando

Orientador: Comandante Orlando Mota Duarte

Coorientador: Dr.^a Ana Pimentel

ENIDH – Abril, 2015

Índice

ÍNDICE	I
AGRADECIMENTOS	II
RESUMO	III
ABSTRACT	IV
ABREVIATURAS	V
LISTAGEM DE TABELAS	VI
LISTAGEM DE ILUSTRAÇÕES	VII
1.INTRODUÇÃO	1
1.2-METODOLOGIA E OBJETIVOS DO TRABALHO	2
1.3.PROBLEMÁTICA	3
1.4.ESTRUTURA DO TRABALHO	3
2. CONCEITOS GERAIS E REVISÃO DA LITERATURA.....	5
2.1 - O QUE É UM PORTO?	5
2.2 A FUNÇÃO DO MODELO DE GESTÃO DE PORTO SENHORIO, «LANDLORD PORT»	7
2.5 - MODELOS DE GESTÃO APLICADOS NOS PORTOS DA LUSOFONIA.....	11
2.6.3. REFORMAS LEGISLATIVAS E A MODERNIZAÇÃO NO SETOR PORTUÁRIO DA EUROPA	17
3. BENCHMARKING PORTUÁRIO	21
3.1 - ESTADO DA ARTE: PORTOS EUROPEUS (FUNCIONAMENTO E GESTÃO).....	21
3.2-PRINCIPAIS MODELOS DE GESTÃO ADOTADOS PELAS AP’S DOS PORTOS VISITADOS:	22
CAPÍTULO 4 CARACTERIZAÇÃO DOS PORTOS ANGOLANOS.	26
CASO DE ESTUDO DO PORTO DE LUANDA	ERRO! MARCADOR NÃO DEFINIDO.
4.1 OS PORTOS ANGOLANOS E O SEU DESENVOLVIMENTO	26
PORTO DE CABINDA.....	27
PORTO DO NAMIBE	30
4.2 – Caso de estudo: O porto de Luanda.....	34
4.2.1 - CARACTERIZAÇÃO DO PORTO:	34
4.2.1.4. MODELO ORGANIZACIONAL / ENQUADRAMENTO JURÍDICO.....	36
REALIDADE DA EPL ANTES E DURANTE O PROCESSO DA REFORMA PORTUÁRIA.....	43
5 - Conclusão. Algumas reflexões sobre o futuro dos portos angolanos	53
Referências bibliográficas.....	58

Agradecimentos

Quero por este meio expressar os meus mais profundos agradecimentos aos responsáveis do Porto de Luanda, na pessoa do digníssimo Presidente do Conselho de Administração, na altura Sr. Francisco Venâncio;

À minha amada e humilde família, ao meu querido esposo que sempre me incentivou, e aos meus queridos filhos.

Ao meu Orientador Professor Orlando Mota Duarte e à Coorientadora, Professora Dr.^a Ana Cristina Pimentel, por terem aceitado embarcar neste desafio comigo, ultrapassando as várias dificuldades que foram surgindo e que me permitiram com a sua ajuda a conclusão deste trabalho.

Ao Professor Eduardo Martins, por me ter conduzido a esta formação, amigo, pelas razões conhecidas, a todos os docentes e colegas amigos desta 4^a edição do Curso de Mestrado em Gestão Portuária da Escola Superior Náutica Infante D. Henrique que se tornaram numa referência nesta minha formação.

À Administração do Porto de Douro e Leixões e a todos os seus colaboradores pelo carinho e disponibilidade com que me receberam. Em especial um muito obrigado ao Sr. Diretor dos Recursos Humanos, Dr. Valdemar Cabral, ao Sr. Francisco Saraiva da Direção de Marketing e Relações Públicas por me terem concedido a oportunidade de efetuar o estágio no Porto de Leixões, ao caro amigo Manuel António que me acompanhou nesse estágio na mesma instituição e ainda às senhoras dos Recursos Humanos, sempre dispostas no apoio e na resolução das necessidades expostas.

Resumo

Durante as últimas décadas ocorreram grandes transformações no sector portuário, com especial relevo na sua gestão e operação. No decorrer desses anos tem-se vindo a verificar uma tendência mundial no que toca à crescente participação do sector privado nas atividades portuárias. Assim assistiu-se ao aparecimento generalizado do modelo de gestão de portos denominado *Landlord Port* que permite a concessão total ou parcial de terminais e suas operações entregues a entidades privadas, sistema homologado quase na totalidade dos portos da Europa Ocidental.

Por força de todas estas alterações ocorridas a nível mundial e face aos desafios da modernização dos portos, tem sido desenvolvidos uma vasta literatura que pretende estudar os impactos causados pelas reformas portuárias tendo em vista criar as melhores condições para otimização dos sistemas portuários bem como a valorização e qualificação dos recursos humanos ao dispor dos portos e das empresas privadas que neles operam.

Assinala-se que atualmente em Angola muitos dos seus portos alinham pelo mesmo padrão de gestão tal como nos principais portos portugueses, assumindo-se como portos senhoriais (*Landlord Ports*).

Os portos angolanos, em particular o porto de Luanda, têm sofrido muitas alterações em consequência da reforma legislativa seguida que incluiu a necessidade de ajustar, quantitativa e qualitativamente os recursos humanos afetos às diferentes áreas do trabalho portuário e teve-se em conta as necessidades de mudanças nos seus modelos de organização e gestão, nas novas funções das autoridades portuária, nos sistemas de comunicação e de informação, numa perspetiva de lidar com os novos desafios da gestão e das tecnologias do sistema portuário.

Este trabalho pretende apresentar uma reflexão sobre o enquadramento dos recursos humanos portuário diante de todas estas tendências que se observam nos atuais modelos de organização e gestão portuária adotado pelos portos em quase todo mundo e seus reflexos no Porto de Luanda, como caso de estudo.

Palavras-Chave: Autoridade Portuária, Gestão de Recursos Humanos, Portos da Europa, Landlord Port, e Porto de Luanda.

Abstract

During the last decades great changes occurred in the port sector, with special emphasis on its management and operation. During those years have been checking a global trend when it comes to increasing private sector participation in port activities. Just saw the widespread emergence of Port management model called Landlord Port that allows full or partial grant of terminals and their operations out to private entities, system approved almost all of the ports of Western Europe.

Under all these changes globally and meet the challenges of modernization of ports has been developed vast literature that aims to study the impacts of port reforms , in order to create the best conditions for optimization of port systems and the improvement and qualification of human resources available to the ports and private companies operating in them . It is noted that currently in Angola many of its ports lined by the same standard of management of the main Portuguese ports, assumedly Landlord Ports.

The Angolan ports, particularly the Port of Luanda, have undergone many changes as a result of legislative reform that followed included the need to adjust, quantitatively and qualitatively, the human resources affects different areas of the port work and took into account the needs changes in their patterns of organization and management, the new functions of port authorities in communication and information systems, a contemptuous to deal with new challenges and management of the port system technologies.

This work intends to present a reflection on the human resources framework of port in front of all these trends that are observed in current models of organization and port management adopted by ports in almost everyone.

Keywords: Port Authority, Human Resources Management, “Landlord Port “European Ports, and Port of Luanda.

Abreviaturas

APL-Administração Portuária de Luanda

APLOP-Associação de Portos de Língua Oficial Portuguesa

CNC-Conselho Nacional de Carregadores

CNUCED-Conferência das Nações Unidas sobre o Comércio e Desenvolvimento

CPLP-Comunidade dos Países de Língua Portuguesa

CVAPP-Corpo de Vigilância e Protecção Portuária

ENIDH-Escola Superior Náutica Infante D. Henrique

EPL-Empresa Portuário de Luanda

GPS-Global Position System

IMPA-Instituto Marítimo e Portuário de Angola

IP-Instalações Portuárias

ISPS-Código Internacional para a Protecção dos Navios e das Instalações

International Ship and Port Facility Security Code

JUP-Janela Única Portuária

OIT- Organização Internacional do Trabalho

PSO- Port Facility Security Officer

RH-Recursos Humanos

RI-Relações Industriais

SONILS-Sonangol Integrated Logistic

UE-União Europeia

UNCTAD-Conferência das Nações Unidas para o Comércio e Desenvolvimento

VTSS-Vessel Traffic System

Listagem de Tabelas

Tabela 1 - Os Modelos Básicos de Gestão Portuária.....	
Tabela 2 – Países que ratificaram a Convenção da OIT.....	24
Tabela 3 – Resumo do que se observou nos portos europeus	
Tabela 4 - Espaços do porto de Luanda distribuídos por terminais.....	40
Tabela 5 - Tráfego de Navios e de Carga no Porto de Luanda nos últimos 4 anos.....	41
Tabela 6 - Movimento de navios na EPL em 2013 e 2014.....	42
Tabela 7 - Movimentação de mercadoria na EPL entre 2013 e 2014.....	42
Tabela 8 - Informação dos Recursos Humanos dos Portos Angolanos.....	48

Listagem de ilustrações

<i>Ilustração 1 - Porto do Namibe, Terminal de Contentores</i>	28
<i>Ilustração 2 - Layout do futuro porto da Barra do Dande</i>	29
<i>Ilustração 3 - Porto de Luanda no Séc. XVIII</i>	350
<i>Ilustração 4 - Estado atual do porto de Luanda[Fonte: Google Map]</i>	394

1.INTRODUÇÃO

1.1.Enquadramento

A crescente evolução tecnológica que se observa na indústria marítima e no sector portuário tem imposto aos portos desafios cada vez maiores, devido às exigências da procura e à forte pressão da concorrência. Entre esses desafios figuram a capacidade de resposta eficiente e eficaz por parte do capital humano para que sejam atingidos os desejados níveis de desempenho profissional do pessoal, que por sua vez se reflete no melhor desempenho da empresa portuária, assim associando a custos mais competitivos respeitantes à movimentação de cargas nos portos, sendo este o paradigma decorrente no novo perfil exigido na modernização de um porto.

Com base a este quadro e não só, o contributo significativo dos portos angolanos na economia do país só poderá funcionar da melhor forma quando os mesmos se encontrarem efetivamente operacionais e devidamente organizados e modernizados, uma vez que quase todo o comércio externo e nacional se processa através deles.

Percebe-se também que todo esse processo evolutivo se deve à capacidade, criatividade e à inovação do homem. Logo, só há gestão e atividade operacional eficiente e eficaz quando uma determinada empresa ou instituição inclua no seu inventário de necessidades a valorização do seu capital humano. Este é um dos fatores indispensáveis à modernização de uma instituição e obviamente ao funcionamento sustentado da mesma.

Com base nestes pressupostos, este projeto pretende efetuar uma análise das reformas portuárias que decorreram nas últimas décadas um pouco por todo mundo, e têm vindo a decorrer em alguns portos africanos como é o caso dos portos angolanos, em Cabo Verde, Moçambique, etc. Trata-se de reformas de modernização dos portos no seu todo, a nível infraestruturas e superestruturas portuária mas incidindo, fundamentalmente, na reforma do pessoal portuário.

Procura-se neste trabalho dar uma maior ênfase aos diversos aspetos e consequências havidas nas reformas do pessoal portuário

1.2-Metodologia e Objetivos do trabalho

A metodologia aplicada para a compilação deste projeto caracteriza-se pela investigação habitual de âmbito descritivo e qualitativo, sustentando-se ainda com base na experiência profissional adquirida durante as três décadas de trabalho na área de Recursos Humanos no Porto de Luanda e com os conhecimentos adquiridos no ano curricular do curso frequentado na ENIDH.

Em termos de metodologia seguiu-se a seguinte abordagem:

Revisão sistemática da literatura existente sobre esta temática sectorial;

Uma análise qualitativa, com base numa análise estruturada aos principais “stakeholders” da área de Recursos Humanos dos principais portos angolanos e dos portos de Lisboa, Setúbal e Leixões.

Para além da contribuição essencial da assistência e estudo cuidadoso das diferentes matérias constantes do ano académico do curso de Mestrado em Gestão Portuária desta Escola Superior Náutica Infante Dom Henrique releva-se aqui a importância das visitas de estudo efetuadas aos portos portugueses, espanhóis e do Norte da Europa.

Procurou-se desta forma assimilar as “melhores práticas” desenvolvidas nestes portos de referência a nível internacional numa lógica de as incorporar, e atendendo às especificidades próprias do porto de Luanda na nossa realidade sectorial angolana.

O objetivo principal deste projeto é fazer um estudo qualitativo do impacto que a modernização e as reformas portuárias têm causado no setor de recursos humanos portuários um pouco por todo mundo, ver como os outros portos atuaram diante dessas transformações e comparar com a política de modernização e reforma portuária aplicada no porto de Luanda, tomando como modelo de análise metodológico o estudo de caso (Case Study), contribuindo para o desenvolvimento e enquadramento dos recursos humanos desse porto, tendo em consideração que as alterações e reformas profundas a nível do capital humano de uma empresa é uma das tarefas mais difíceis de executar.

De acordo com Gonçalves (2014), a análise de “Case Studies” (um estrangeirismo já assimilado na nossa linguagem), tem sido cada vez mais utilizado na investigação académica, evidenciando um elevado valor acrescentado, nomeadamente quando cruzado com outros métodos científicos.

Tradicionalmente traduz-se na descrição dos factos mais relevantes a nível da gestão de uma empresa, dos objetivos a atingir e dos desafios de negócio com que a gestão é confrontada.

Ainda de acordo com o mesmo autor, a utilização do método de estudo de caso, procura a replicação e não amostragem, ou seja, não permite a generalização dos resultados obtidos para toda a população, mas sim a possibilidade de previsão de resultados similares (replicação literal) ou, a de produzir resultados contrários por razões previsíveis (replicação teórica), à semelhança, do método de experimentação.

1.3.Problemática

Qual o impacto que as políticas de modernização e reformas portuárias têm causado na área dos recursos humanos dos portos?

1.4.Estrutura do trabalho

O trabalho é composto por cinco Capítulos organizados numa lógica sequencial para dar resposta a pergunta da investigação formulada.

No 1º capítulo é feito o enquadramento sectorial, é apresentada a metodologia de investigação utilizada e são formulados os objetivos do trabalho e a definição da problemática.

No 2º capítulo são apresentados os conceitos básicos de carácter geral e é feita uma revisão da literatura referente aos diferentes modelos de gestão portuária.

É igualmente apresentada a evolução dos recursos humanos portuários, bem como as reformas legislativas e a Convenção Internacional relevante.

No capítulo 3º é efetuado um exercício de “ Benchmarking portuário” sendo apresentado o “state of art” (estado da arte) relativo a diversos portos europeus, avaliando o seu funcionamento e gestão. São igualmente apresentadas as principais ilações recolhidas:

No 4º capítulo é feita a caraterização geral dos portos angolanos.

È desenvolvido o caso de Estudo do Porto de Luanda, descrevendo a situação no passado e no presente, antes e pós reforma, bem como as perspectivas de futuro.

No 5º capítulo é realizada uma reflexão sobre as alterações efetuadas e a efetuar num próximo em Luanda e demais portos angolanos, com especial incidência na área de Recursos Humanos.

2. CONCEITOS GERAIS E REVISÃO DA LITERATURA

2.1 - O que é um porto?

Um “Porto” poderá ser definido como sendo a área de terreno com acesso marítimo e terrestre, incorporado num centro logístico e industrial, desempenhando um papel importante nas redes logísticas e industriais globais (Notteboom, 2000).

Os portos são instalações que têm como missão transportar passageiros e mercadorias entre o mar e a terra, e vice-versa. A sua relevância para a economia procede do facto da maioria do comércio externo ser realizado por via marítima, (Gonzalez e Trujillo, 2007).

Poderá também ser entendido como um conjunto de atividades económicas diversas (Langen;2003)

Para além das infraestruturas, atividades e de outros fatores de diferenciação, a propriedade e gestão são primordiais. Assim, os diversos portos existentes a nível do mundo, variam entre o extremo de portos privados, onde o Estado não tem poder, denominados portos totalmente privados (*Fully privated ports*) e no outro extremo os portos no qual a Autoridade Portuária pública oferece uma gama de serviços necessários ao funcionamento do sistema portuário, (*Service-ports*).

Segundo o Banco Mundial, (2001) estes últimos portos têm um carácter predominante público enquanto os “*fully privatized port*” estão vocacionados para o interesse privado.

Entre estes dois modelos encontramos o mais utilizado na atualidade, o modelo *Landlord Port*, que se diferencia dos demais fazendo o equilíbrio entre os interesses do sector privado e o das autoridades portuárias públicas.

Segundo, Verhoeven desenvolveu um trabalho exaustivo sobre a “tendência renascentista” das funções exercidas pelas autoridades, i.e. Administrações Portuárias - AP's, a evolução do conceito de porto, os fatores de pressão para uma nova governação, bem como uma descrição das funções enquanto “Landlord”, regulador (Verhoeven, P., 2009). A Administração Portuária é um dos agentes públicos que tem um papel muito

particular e difícil, no desempenho das funções de integrador, coordenador e facilitador de todas as atividades que concorrem para o produto portuário. Os interesses de cada agente são muito diversos e legítimos aos olhos de cada um, pelo que a dificuldade está em encontrar o máximo denominador comum que consiga unir todos os agentes numa estratégia global de desenvolvimento do porto (J.L Estrada LLaquet, 2007).

O estudo em referência desenvolve uma revisão bibliográfica nos diferentes conceitos estratégicos das APs, apontando como questão central a forma como são coordenados os atributos dos portos, por força de mecanismos ditados pelo mercado, sejam empresas privadas ou por outras entidades públicas. (Goss 1990, Baltasar & Brooks,2001).

Mais recentemente os contratos de concessão têm sido apontados como ferramentas essenciais para a boa governação, permitindo às APs manter algum controlo sobre a organização e estrutura do lado da oferta de serviço, bem como promover economias de escala (Notteboom 2007).

Em paralelo, surge o conceito de “Domínio Estratégico”, o conjunto de atividades que uma determinada organização define como centrais. Estas atividades poderão ser totalmente incorporadas na estrutura ou desenvolvidas em rede, com outros parceiros. Obviamente Baltazar e Brooks fazem referência ao que se observa hoje na relação entre as Autoridades Portuárias e as entidades privadas que constituem a comunidade portuárias (*Shareholders* e *Stakeholders*).

Esses autores fizeram algumas observações importantes sobre as estratégias que melhor definem a interligação entre o ambiente operacional e comercial, considerando quatro tipos de estratégias, como segue:

- Uma AP minimalista (reduzida) que atribui ao sector privado o controlo total da operação de carga;
- A imposição de uma regulação *ad hoc* ao sector privado;
- Introdução da concorrência através de uma política de concessões bem definida;
- Manutenção da operação portuária no domínio público das APs.

Mais recentemente os contractos de concessão têm sido apontados como ferramentas essenciais para a boa governação, permitindo às APs manter algum controlo sobre a organização e estrutura do lado da oferta de serviços, bem como promover economias de escala (Notteboom 2007).

2.2 A função do modelo de gestão de Porto Senhorio, «Landlord Port»

Segundo alguns autores o modelo de *Landlord Port* integra uma função da Autoridade Portuária definida de acordo com os modelos de governação compreendendo a promoção, gestão e controlo da área portuária incluindo o acesso marítimo e a infraestrutura no respeito pelos critérios ambientais e de segurança, segundo o (Banco Mundial; 2000),

O ativo mais importante é a propriedade da “terra” e o controlo sobre as soluções para os acessos por via marítima e terrestre. É comum arrendar espaços a empresas para as quais a zona portuária se torna atrativa junto a terminais de granéis, contentores, carga geral, etc.

As fontes de receita são na sua grande maioria taxas e rendas, sendo desenvolvido um esforço para integrar o maior número possível de empresas, criar sinergias e serviços na zona portuária de forma a maximizar as receitas. Constata-se portanto o desempenho de funções para além do modelo clássico.

Este tipo de gestão permite que a AP exerça várias atividades de negócios na sua área de jurisdição.

2.2.1. Objetivos corporativos das AP's:

De acordo com os autores de estudo de referência, após a análise a vários relatórios de atividades, constata-se que os objetivos para as autoridades das APs estão agrupados em 2 (dois) grandes grupos:

- Promover o desenvolvimento económico sustentável do porto, como um todo.

- Tornar-se numa entidade eficiente e eficaz, geradora de receitas suficientes para cobrir os custos, promover investimentos e, em alguns casos, distribuir dividendos por entre os “shareholders”.

Este modelo de gestão caracteriza-se da seguinte forma:

As infraestruturas são da posse e controlo do agente público, as supraestruturas, incluindo os equipamentos e o trabalho portuário são do controlo do concessionário. O agente público, através da concessão de serviços públicos das infraestruturas, coloca à disposição a exploração dos terminais portuários aos privados por um período longo de 20 a 35 anos.

O modelo de porto senhorio encontra-se na maioria dos países do Norte da Europa, como Roterdão, Antuérpia, Hamburgo no Norte da Europa, Barcelona, Valência, Algeciras, Bilbao, Vigo em Espanha e Leixões, Lisboa, Sines, Setúbal em Portugal.

2.3 - Outros tipos de modelos de gestão portuária

Apresentam-se seguidamente, de uma forma resumida, outros modelos de gestão portuária:

2.3.1. Private Port (Porto Privado):

Neste tipo de regime o envolvimento do sector privado na gestão do porto é total, sendo as infraestruturas, as supraestruturas e o trabalho portuário geridas pelo agente privado que é dono do porto.

A vantagem é a plena unicidade de comando dos fatores produtivos que se associam ao facto da política de desenvolvimento, também ser conduzida pelo agente privado.

Nesse regime os tarifários são baseados nas tendências orientadas pelo mercado.

A sua grande desvantagem é a necessidade de um agente regulador, principalmente nas situações de monopólio. Atualmente o regime de Portos Privados observa-se em alguns portos de Inglaterra, e Nova Zelândia.

2.3.2. Service Port (Porto operador ou de Serviço)

Neste modelo a gestão é pública. O agente público desenvolve e mantém as infraestruturas e as supraestruturas, onde os equipamentos, estivadores (trabalho portuário), estão incluídos.

A grande vantagem deste modelo é a unicidade de comando dos fatores produtivos que estão todos concertados numa só entidade: o agente público que explora o porto. A sua principal desvantagem é a fraca participação do sector privado nas operações portuárias.

Os portos de serviços encontram-se na maior parte dos países em vias de desenvolvimento, como Cabo-Verde, S. Tomé e Príncipe, Guiné - Bissau e alguns portos de Angola, tal como Cabinda, Soyo e Porto Amboim.

2.3.3. "Tool Port" (Porto Ferramenteiro):

Neste modelo de organização portuária o sector privado tem participação no fornecimento de alguns equipamentos portuários, sendo maioritário ao nível da gestão do trabalho portuário, (estivadores) e dos equipamentos ligeiros de movimentação horizontal (empilhadores e camiões), sendo que as infraestruturas e supraestruturas, incluindo os equipamentos de movimentação vertical (guindastes e pórticos), da responsabilidade e controlo do agente público que é o responsável pela exploração do porto.

A principal vantagem neste modelo é a centralização do investimento em infraestruturas e equipamentos, tendo a desvantagem da gestão dividida das operações portuárias entre o agente público e o sector privado, não existindo nenhum controlo e coordenação dos fatores produtivos.

Quanto ao porto fornecedor dos equipamentos temos como exemplos os portos de Havre em França e Aveiro em Portugal.

2.4 - Diferentes modelos de gestão que envolveram a reforma portuária:

Dada a importância vital e estratégica dos portos no desenvolvimento da economia de um país, vários modelos organizacionais têm vindo a ser implementados nos portos de todo mundo. São esses modelos, que têm promovido a reforma que sucederam e continuam a decorrer em todos os domínios, na maioria parte dos portos mundiais devido ao grande aumento do volume de negócio na indústria marítimo-portuária.

Em suma, esses modelos de gestão portuária resumem-se da seguinte forma, apresentada a seguir na tabela nº 1, com base no que se constatou nos portos visitados:

Tabela 1 - Os Modelos Básicos de Gestão Portuária

Modelo	Espaço & Infraestrutura Portuária	Superestrutura & Equipamentos	Operações
Porto Público prestador de Serviço (Service Port)	Público	Público	Público
Porto fornecedor de Infraestruturas e Equipamentos (Tool port)	Público	Público	Privado
Porto Senhorio (Landlord Port)	Público	Privado	Privado
Porto completamente Privado	Privado	Privado	Privado

Fonte: Adaptado de Joeng et Al. (2007).

Os motivos que suportam uma reestruturação da gestão de um porto podem variar notavelmente e dependem dos objetivos concretos que se pretendem alcançar em cada caso, se bem que a meta final será sempre a perspetiva de aumentar a qualidade e eficiência dos serviços e a redução de custos, o que significa o mesmo que satisfazer as necessidades dos utilizadores do porto.

Há que se ter em conta que o sucesso ou fracasso de um porto, seja ele grande ou pequeno, não está exclusivamente ligado ao tipo de modelo de gestão, público, privado ou misto, mas sim a alguns outros fatores, como sejam:

- A dependência direta do Estado, como em Portugal, Espanha, Grécia;

- A dependência direta do seu município, como por exemplo na Bélgica e na Holanda;
- A dependência de privados, como em portos da Inglaterra e da Nova Zelândia.

Nestes países e entidades encontramos organismos específicos para a gestão e exploração económica dos portos sob a sua tutela, sendo a mais internacionalmente conhecida a Autoridade Portuária que no caso português também se chama Administração Portuária.

Os propósitos para reestruturar a gestão dos portos europeus enumeram-se da seguinte forma:

- Aumentar a eficiência e diversificação dos serviços;
- Redução dos custos e concorrência;
- Promover o porto num mercado aberto;
- Promover os recursos financeiros para o seu desenvolvimento;
- Facilitar a introdução de modernos métodos de gestão empresarial;
- Reduzir ao máximo o suporte financeiro e administrativo dos poderes públicos.

Esses fatores também contribuíram para a reforma e/ou para o despedimento em massa do trabalhador portuário, uma vez que com a modernização e otimização dos sistemas e equipamentos portuários, deixou de ser necessário o elevado número de mão-de-obra para movimentação das mercadorias portuárias.

2.5 - Modelos de gestão aplicados nos portos da Lusofonia

Da análise e estudo dos diferentes trabalhos académicos que abordam as estratégias das Autoridades Portuárias e a aplicabilidade de conceitos em organizações híbridas, poderemos constatar que os objetivos estão agrupados em dois níveis:

No que respeita ao porto em si, o grande foco é a perspetiva de alcançar uma elevada performance. No que toca à AP o objetivo é a eficiência do modelo de organização de forma a gerar receitas, cobrir custos e se possível distribuir dividendos pelos acionistas.

A identificação das diversas dimensões nas quais são promovidas atividades, constitui um mecanismo essencial para o desenvolvimento de uma estratégia sustentável e coerente, visando o fortalecimento da competitividade das cadeias logísticas.

Um exemplo claro disso é apostar na cooperação entre os portos da CPLP, os quais estão agora organizados numa associação de portos de língua oficial portuguesa - APLOP, trocando experiências de tecnologia e de conhecimentos, com a intenção de obter uma capacidade competitiva e uma escala que torne os portos dos países lusófonos atrativos ao investimento estrangeiro em novos terminais e empresas de navegação e ao mesmo tempo gerar sinergias para o desenvolvimento portuário desses países.

Os modelos de gestão aplicados nos portos da lusofonia consistem apenas em dois dos quatro modelos básicos de portos estudados, sendo:

- Porto de serviço (*Service Port*);
- Porto Senhorio (*Landlord Port*).

Portugal foi o primeiro a adotar o modelo de gestão *Landlord Port*, por mostrar ser o mais viável de entre os modelos até aqui estudados pelo Banco Mundial e recentemente alguns países da lusofonia em África e América do Sul estão implementando também o referido regime de gestão portuária com base nos bons resultados que já se verificaram nos portos portugueses e outros que assim fizeram também.

Em particular em Angola já está implementado tal regime de gestão *Landlord Port* nos três principais portos, deixando assim para trás o modelo de porto de serviço.

São eles os portos de Luanda, Lobito e Namibe.

Para todo esse processo é necessário inserir nos projetos relevantes a capacitação contínua do capital humano para garantir a sustentabilidade das atividades executadas nesse sector, como se observa nos portos portugueses em particular, que têm sempre incluído nos seus projetos de reformas portuárias o quadro ou plano de formação e capacitação da sua mão-de-obra.

2.6 – Reformas portuárias e suas consequências

2.6.1 – Evolução dos recursos humanos portuários.

Até aos anos sessenta do século passado, a mão-de-obra era vital, tendo em atenção que os equipamentos apoiavam de forma muito limitada a tarefa da estiva; o trabalho era feito com base na força, sem requerer grande experiência; uma situação em que devido à imprevisibilidade das necessidades da mão-de-obra era natural o recurso ao trabalho eventual pouco qualificado.

Precisamente nessa altura começaram a surgir as razões que, do nosso ponto de vista, obrigaram à reforma em massa dos trabalhadores portuários um pouco por todos os portos do mundo:

- i. A contentorização associada à globalização económica e comercial;
- ii. A definição de novas políticas estratégicas de modernização dos portos face as exigências do ponto anterior;

Por sua vez, face à modernização dos portos, estes foram obrigados a especializar os seus terminais.

Evidentemente, esses três fatores aconteceram em cadeia, e a modernização e otimização dos portos e dos seus sistemas de movimentação de carga levou ao despedimento em massa dos trabalhadores portuários porque a mão-de-obra portuária que atuava na estiva era inevitavelmente muito elevada considerando que a mercadoria até essa altura era movimentada em lingadas de caixas, cartões, grades, barris, sacos, etc., e todo esse processo era manuseado por elevado número de estivadores.

Com o aparecimento da contentorização e a introdução de novas tecnologias, a movimentação das cargas reduziu em cerca de 90% o uso de mão-de-obra portuária, pois dificilmente se pode encontrar um porto onde também a globalização não tenha afetado parte dos trabalhadores portuários (Turnbull, 2000).

Os portos e o trabalho portuário não estão desagregados um do outro, são ambos afetados pela economia nacional e pelas políticas comerciais, mudanças nos mercados de serviços e avanços tecnológicos (*The World Bank*, 2007).

Porém, o atual trabalho portuário requer treino e experiência no manuseamento de equipamentos especiais, não podendo ser totalmente desempenhado por trabalhadores não qualificados (Dombois 2000).

Ainda a necessidade de flexibilidade laboral levou a um incremento de trabalhadores multifuncionais nos portos, exigindo também trabalhadores altamente qualificados, contribuindo assim para a regularização do emprego e dos programas de formação (ILO,2002).

Resumindo, com a globalização económica e a modernização dos portos, houve a necessidade de se definir novas estratégias de gestão do pessoal, tendo surgido políticas de reforma do trabalhador portuário em vários portos do mundo.

Inicialmente as reformas portuárias envolveram uma série de critérios experimentais, dos quais se encontraram modelos sustentados que envolveram, por um lado, reformas legislativas que garantissem o enquadramento legal do processo de reforma do capital humano portuário e, por outro lado, de reforma ou modernização dos portos.

Num estudo feito por especialistas do Banco Mundial/CNUCED, no contexto de um porto moderno com atenção na gestão e desenvolvimento dos recursos humanos portuários, foram considerados dois aspetos importantes:

- Por um lado, o preenchimento de todas as formalidades administrativas e jurídicas relacionadas com o pessoal, tornadas obrigatórias pelos regulamentos sociais em vigor;
- Por outro, considerar a potencialidade do pessoal como um valor estratégico a acrescentar aos fatores a gerir e a desenvolver, tanto a curto como a longo prazo.

E afirmando que, para conduzir com êxito o processo de desenvolvimento dos recursos humanos num porto, deve-se ultrapassar quatro etapas:

- A avaliação das necessidades de pessoal.
- A satisfação destas necessidades por recrutamento e /ou formação.
- A gestão do pessoal.
- A avaliação dos resultados (CNUCED, REVISÃO DE MARÇO DE 2007).

2.6.2. Convenção nº 137 da OIT (Enquadramento jurídico)

A partir da década de 70, a indústria portuária foi submetida a várias mudanças de natureza tecnológica.

A implementação de novos métodos na movimentação de cargas, permitiu uma maior rapidez nas operações portuárias e a redução do custo de movimentação de carga e descarga das mercadorias, menorizando também o número de trabalhadores necessários, bem como o esforço físico antes usado neste tipo de operações, tendo criado mecanismos que ressalvassem o trabalho regular ou então criassem um sistema de trabalho com algumas garantias de trabalho e vencimento

(ILO,2002 p.2).

A unitização trouxe um novo padrão na movimentação das cargas e o aparecimento da contentorização, em particular, veio marcar ainda mais esta necessidade, com a primeira viagem em 1956 do navio “Ideal X” de Newark para Houston, com cinquenta e oito contentores a bordo, a trilhar nas duas décadas seguintes a designação de intermodalidade, (Fleming, 2003 p.75).

Assim a OIT adotou a 25 de Junho de 1973 uma Convenção denominado “Convenção sobre o trabalho nos portos, 1973”, ficando registada com o número 137 daquela Organização, e considerando a implementação e o desenvolvimento dos novos processos de trabalho, discutiu os impactos sociais que daí proviriam para os trabalhadores portuários, conforme registrado na convenção 137.

Nesta Convenção foi reconhecida a alteração dos paradigmas portuários e as repercussões consideráveis nos níveis de emprego nos portos, nas condições de trabalho e de vida dos trabalhadores portuários.

Desta forma, valorizou-se a necessidade de uma dupla garantia: por um lado, a regularização do emprego nos portos e, por outro, a estabilidade dos rendimentos daqueles que de uma maneira frequente tinham o seu trabalho portuário como principal fonte de rendimento anual.

Nos quinze artigos da Convenção é dado ênfase ao encorajamento das entidades para a criação de “um emprego permanente e regular” (artigo 2º), para a manutenção de registos atualizados para todos os trabalhadores portuários, bem como a prioridade destes na obtenção de trabalho nos portos (artigo 3º) e para a revisão dos registos periodicamente, a fim de ser fixado um nível adequado às necessidades do porto (artigo 4º).

O artigo 10º é relativo à denúncia da Convenção, pelos países que a ratificaram:

“ Qualquer membro que tiver ratificado a presente Convenção, poderá denunciá-la volvido um período de dez anos a contar da data de entrada em vigor inicial da Convenção tendo produzido execução apenas por um ano depois de ter feito o registo. Os membros que ratificaram a referida Convenção foram apenas 25, tendo a Holanda usado o pedido de renúncia”.

Em Portugal, a Convenção 137 da OIT foi aprovada e ratificada pelo DL nº 56/80, de 1 de Agosto, sendo a 9 de Janeiro de 1981 a sua data de registo na repartição da OIT.

Depois de vertida para a legislação portuguesa, a mesma constituiu um quadro normativo constitucionalmente definitivo e condicionador de quaisquer outras disposições legais ou convencionais que não se conformam com o que a mesma estabelece, com desfecho estatuído pelo nº 2 do artigo 8º da Constituição da República Portuguesa (Sousa, 1997 pp.55-56).

Estão retratados na tabela nº 2, alguns dos países de maior destaque que ratificaram esta Convenção.

Tabela 2 - Países que ratificaram a Convenção da OIT (1973) datado em 24/04/ 1975

País	Data de adoção
Austrália	25.06.1974
Brasil	12.08.1974
Finlândia	13.01.1976
França	15.02.1977
Itália	23.06.1981
Noruega	21.10.1974

Polónia	22.02.1979
Portugal	9.01.1981
Rússia	14.07.2004
Espanha	22.04.1975
Suécia	24.04.1975
Holanda	Fez a denúncia em 17.02.2006

Fonte: Adaptado (ILO, 2002).

Infelizmente, Angola não aparece na tabela dos países que ratificaram esta convenção. Em consequência disso, ainda não temos em Angola uma legislação específica que salvaguarde os direitos do trabalhador portuário e que padronize todo o processo relevante em todos os portos do país, para que cada porto reforme o seu pessoal de forma moderada sem prejudicar nenhuma das partes do processo.

2.6.3. Reformas Legislativas e a modernização no Setor Portuário da Europa

Sabe-se que grande parte da legislação portuária nos países da União Europeia advém de Políticas, Diretivas e Regulamentos que são aprovadas pelo Parlamento e pela Comissão Europeia, onde são definidas estratégias para o melhor desenvolvimento dos portos da EU – União Europeia, como é o caso de Livro Branco, onde se aborda uma série de estratégias para o setor marítimo-portuario conforme abaixo transcrito:

“A necessidade de existirem infraestruturas portuárias com boas ligações, serviços portuários eficientes e fiáveis e um sistema transparente de financiamento dos portos. A disponibilidade de infraestruturas portuárias adequadas, a prestação eficiente de serviços portuários e a existência de condições de concorrência equitativas são fatores essenciais para que a União Europeia continue a ser competitiva nos mercados mundiais, melhorar o seu potencial de crescimento e criar um sistema de transportes europeu mais sustentável e inclusivo, em apoio do mercado interno” (COMISSÃO EUROPEIA, 2011).

Os Estados-Membros, por sua vez adaptam as regras normativas dessas diretivas do Parlamento Europeu à realidade interna do país e, em Portugal, são introduzidas em Decreto-Lei para regulamentar as reformas no setor portuário.

A unidade do Parlamento Europeu que zela pelos assuntos marítimos e portuários dos Estados membros, também tem as suas atenções viradas para o bem-estar dos trabalhadores portuários e dos seus utentes, relativamente à saúde, segurança e formação dos mesmos, como se pode ver na transcrição abaixo indicado:

“O trabalho portuário continua a ser uma atividade com um risco elevado de acidentes e implicações para a saúde dos trabalhadores. É essencial dispor de um sistema que permita proteger a saúde, a segurança e o bem-estar dos trabalhadores portuários e dos utentes, em sintonia com a legislação em matéria de saúde e segurança.

Cada porto deve desenvolver métodos de trabalho que permitam preservar a segurança e a saúde dos trabalhadores portuários. Para tal, é necessário estabelecer uma boa cooperação e coordenação entre todos os empregadores e empregados que operam no porto” (COMISSÃO EUROPEIA, 2011).

Portanto, verifica-se que, além das políticas portuárias internas (legislação), o Parlamento Europeu e outras organizações relevantes, muito têm feito para que as reformas portuárias sejam elaboradas de forma sustentável em todos aspectos.

2.6.3.1 Reformas legislativas e administrativas: o caso dos portos portugueses:

Atualmente, os recursos humanos dos portos portugueses nomeadamente Leixões, Lisboa e Setúbal, são administrados por duas origens: por um lado, as APs (Conselhos de Administração e Autoridades Portuárias) que gerem os recursos humanos dedicados à gestão administrativa central do porto e, por outro, os concessionários dos referidos portos gerem o pessoal que atua no setor operacional dos terminais concessionados.

Por exemplo, no processo de reforma portuária, levado a cabo no porto de Lisboa em 1993, implementado a partir de 1999, os funcionários que tinham o vínculo público continuaram a mantê-lo e os que foram admitidos pelos concessionários passaram a ter vínculo apenas com os privados.

Durante a reforma administrativa dos portos portugueses, foram seguidas as Diretivas da União Europeia e consequentemente legislação e regulamentação interna portuguesa para regular as políticas de reformas no sector em estudo. Desse modo, começou-se por legislar os modelos de gestão que melhor definiam o enquadramento do trabalhador portuário.

Fruto desse processo surgiram vários Decretos-Lei para garantir o melhor enquadramento da mão-de-obra portuária, como foi o caso do Decreto-Lei nº 467/99 de 6 de Novembro, alteração no qual foi definido o enquadramento desse pessoal, da seguinte forma:

- Dos vários trabalhadores existentes na altura, um grande número deles foram aposentados e os mais jovens foram integrados noutros serviços existentes, dando oportunidades àqueles que já tinham experiências de trabalho, habilitações académicas e profissionais, com base no previsto na referida legislação.

Consequentemente, com a redução do pessoal notaram-se melhorias nas condições sociais da mão-de-obra portuária, definindo-a, aqueles que já tinham a idade para a reforma, no mínimo de 61 anos de idade, foram incentivados para a aposentação, por tempo de serviço ou pela velhice, e verificou-se que nenhum deles ficou prejudicado no referido processo, até porque os incentivos financeiros eram aliciantes.

O Porto de Setúbal não fugiu à regra, não tendo sido complicado o processo de reformas. Muitos dos trabalhadores que lá se encontravam já tinham uma idade para a reforma e os que tinham idade próxima foram também sensibilizados a aposentarem-se antecipadamente, recebendo como incentivo propostas atrativas de indemnização.

Dando sequência ao que ocorreu na reforma portuária em Portugal notou-se que nos portos de Leixões e de Setúbal, a situação da aposentação do pessoal foi dada por opções sendo:

- 1ª Opção: todo aquele que tivesse 63 anos de idade seria reformado, se tivesse pelo menos 21 anos de serviço;
- 2ª Opção: A aposentação era considerada antecipada ao pessoal que tivesse 55 anos de idade e no mínimo 30 anos de serviço;
- 3ª Opção: A aposentação era dada ao pessoal de 62 anos de idade, tendo no mínimo 30 anos de serviço;
- 4ª Opção: O pessoal entre os 62 anos ou mais anos de idade e pelo menos 15 anos de serviço entravam num processo de casos especiais.

É de notar a consideração tida com esses funcionários, atendendo aos muitos anos do seu contributo para o desenvolvimento dos referidos portos.

A estratégia usada nos processos de reforma e requalificação dos colaboradores portuários durante as políticas de modernização dos portos europeus, em particular nos portos portugueses, garantiu sem grandes problemas a sustentabilidade da gestão dos recursos humanos portuários, na atual gestão desses portos.

Obviamente no âmbito das reformas do capital humano portuário, conforme vimos anteriormente, apesar de muitos irem para a reforma por velhice ou por negociação, ou terem concordado com indemnizações de despedimento, com base em vários critérios analisados no processo de reforma portuária., que ainda muitos dos trabalhadores permanecem nas empresas portuárias, tendo logo, à luz dos atuais modelos de gestão de portos, passado a ter como entidade patronal os concessionários dos terminais portuários.

Houve ainda um programa de formação como fator de continuidade da gestão do pessoal portuário adotado por alguns portos europeus (Portos de Leixões/Lisboa):

3. BENCHMARKING PORTUÁRIO

O “Benchmarking” baseia-se numa corporação estruturada de desempenho e dos processos que estão na sua base, funcionando como importante instrumento para melhorar o desempenho através da aprendizagem das “ best practices” (melhores práticas) e do entendimento dos processos para as atingir.

Esta é a essência do “ Benchmarking”, ou seja, compreender os processos mediante os quais os nossos concorrentes, atingem níveis de desempenho reconhecidamente mais elevados, identificando assim as “ melhores práticas” de forma a poder adaptá-las ao contexto concreto em que nos situamos.

3.1 - Estado da Arte: Portos europeus (funcionamento e gestão)

Como complemento das matérias teóricas estudadas no ano académico do Mestrado em Gestão Portuária, ministrado na Escola Superior Náutica Infante Dom Henrique, foram-nos facultadas diversas visitas de estudo aos principais portos portugueses, Leixões, Aveiro, Lisboa, Setúbal e Sines, alguns portos espanhóis, Sevilha e Algeciras e ainda a grandes portos europeus, como Antuérpia e Roterdão.

Todas as visitas foram iniciadas com uma sessão adiantada onde nos foi apresentado pelos seus responsáveis o portos em causa, i.e. as suas dimensões físicas, os seus volumes de trabalho, recursos humanos, organizações, enfim uma panorâmica geral do que se ia ver.

Em seguida visitámos os seus terminais, assistindo à movimentação de diversas mercadorias, graneis líquidos, minérios, cereais, carga contentorizada, etc., tudo realizado através de sistemas e equipamentos modernos e especializados, com reduzido número de mão-de-obra devido ao automatismo dos referidos sistemas.

Estas visitas foram de extrema importância, pois criaram-nos um conhecimento muito diversificado sobre a forma como funcionam e se organizam os grandes portos europeus, dando-nos um conhecimento real do “estado da arte” desse sector, conhecimento esse muito importante para tentarmos melhorar as atividades portuárias nos nossos países.

3.2-Principais modelos de gestão adotados pelas AP's dos portos visitados:

Portos espanhóis e portugueses:

Os portos espanhóis e portugueses seguem os modelos de organização com base na tradição latina onde a gestão é muito dependente dos governos centrais, integrados na gestão pública do Estado e normalmente geridos por entidades autónomas, AP-Administrações Portuária. Observa-se o mesmo em quase todos os portos do Sul da Europa.

Os portos portugueses integram o domínio público marítimo e como tal são pertença do Estado e a sua gestão tem estado contratada a organismos públicos locais, chamadas AP-Administrações Portuárias, entidades com personalidade jurídica própria e capacidade plena para exploração económica dos portos que submetem o seu funcionamento às regras do direito privado salvo quando exercem funções de poder público.

Com efeito, o estatuto dessas administrações é híbrido, na medida em que por um lado como sociedades anónimas de capitais puramente públicas, no exercício dos poderes públicos que lhe estão confiados atuam com suporte no direito público administrativo, nas suas atividades de gestão e exploração do porto atuam com suporte no direito comercial privado,

Como se referiu, a gestão dos portos portugueses é predominante do tipo *Landlord Port* (Porto Senhorio) em que a participação do sector privado é forte, uma vez que todas atividades operacionais e comerciais nos portos são da responsabilidade do agente privado que dirige os terminais portuários através das concessões que lhe são atribuídas, em regime de serviço público, pela administração portuária que detém e desenvolve as infraestruturas.

Assim, as atividades de movimentação das mercadorias de e para os navios, a armazenagem, o reboque (Leixões é o único porto do país em que a administração portuária explora diretamente esta atividade), e a amarração são exercidas por empresas privadas; a pilotagem, em todos os portos é gerida pela administração portuária, embora o regulamento geral do serviço da pilotagem nos portos nacionais admita igualmente a sua concessão.

O modelo de administração portuária estabelecido na Espanha após a reforma portuária de 1992, tem como responsável o “ Puertos del Estado” entre público e estatal cujo compromisso é aplicar a política portuária do governo, fixando os objetivos gerais do sistema portuário e coordenando todas as autoridades portuárias (entidades de direito público, espécie de autarquias com maior autonomia e flexibilidade).

Com a reforma ocorrida em 2003, as Autoridades portuárias passaram a ter ainda mais autonomia na gestão económica e financeira, com responsabilidade de autofinanciamento, liberdade tarifária e fomento da iniciativa privada mediante a livre concorrência. Possuem a responsabilidade de criar um ambiente competitivo na prestação de serviços portuários que foram privatizados e participam ativamente nas decisões que se referem ao sector portuários (Puertos del Estado, 2008).

Portos Holandeses:

Até 1993, o modelo de trabalho portuário na Holanda, compreendia o financiamento por parte do Estado às pools de trabalhadores. Com a reformulação realizada nesta data o estado liberou, tal como em Portugal, a gestão da mão-de-obra para privados. Houve grandes alterações estruturais no modelo de mão-de-obra supletiva, com a falência de algumas empresas e reestruturação de outras.

No porto de Roterdão houve grandes alterações estruturais. O trabalho portuário era negociado no âmbito dos instrumentos de regulação coletiva de trabalho entre as associações patronais e os sindicatos dos trabalhos portuários. De forma a garantir a sustentabilidade do porto, o de Roterdão possui centros de formação portuários com programas de formação estruturado que envolve a associação de operadores, os sindicatos e administração portuária e o governo, uma prática que todos os portos deviam adotar.

A seguir aos portos de Roterdão e Amesterdão, os portos marítimos da Zeeland Seaports formam a maior zona portuária da Holanda. Por outro lado, encontrando estrategicamente situados entre os portos de Roterdão e Antuérpia, estes portos holandeses possuem excelentes ligações ao interior do continente europeu.

Desta forma as mercadorias podem ser transportadas rapidamente para a Holanda, Alemanha, Bélgica, França, Suíça, Austrália, Itália e Espanha por via rodoviária, fluvial e ferrovia.

Quanto aos restantes portos, na Bélgica, teve-se a oportunidade de visitar o principal porto daquele país, Antuérpia, e observou-se que é um porto modernizado, com um modelo de gestão *Landlord Port*, em que a gestão do capital humano é feita com base nas regras do regime supracitado, onde a AP gere grande parte do pessoal administrativo e os operadores dos terminais gerem os técnicos que manuseiam os equipamentos verticais e horizontais dos terminais.

Resumidamente apresentam-se na tabela nº 3, portos visitados, modelos de gestão e enquadramentos dos recursos humanos

Tabela 3 - Resumo do que se observou nos portos europeus que foram visitados

País	Porto visitado	Atual Modelo de Gestão	Enquadramento dos RH diante da transição	
			Autoridade Portuária	Privado/ Concessionários
Bélgica	Antuérpia	Landlord Port	AP deixa de assumir grande parte de responsabilidades operacionais do porto, negocia com o privado/concessionário para suportar parte da mão-de-obra operacional dos Terminais, ao passo que a AP assume a responsabilidade de organizador, coordenador e fiscalizador do porto.	Responsabilizam-se pelas operações dos Terminais e ficam com os técnicos que atendem os requisitos exigidos pelo privado.
Espanha	Algeciras e Sevilha	Landlord Port		
Holanda	Roterdão	Landlord Port		
Portugal	Aveiro, Lisboa, Leixões, Sines, etc.	Landlord Port		

Dos vários portos europeus visitados observou-se que o porto de Roterdão é o que se apresentou com melhor tecnologia, relativamente aos equipamentos verticais e horizontais do porto, isto porque os equipamentos de alguns terminais desse porto operam através de sistemas de operação remota, chegando mesmo a ser denominados de

Ghost Terminals (Terminais fantasmas), i.e. verificou-se que a presença do capital humano é muito reduzida em comparação com os outros portos visitados.

Atualmente nota-se a enorme tendência nos portos europeus da redução dos trabalhadores portuários, impelindo à máxima automatização de todos os sistemas operacionais do porto no seu todo.

Este é o novo paradigma!

3.2 - Formação de Recursos Humanos no sector portuário:

Para além destas visitas de estudo a portos europeus, ainda houve lugar, no final desse ano académico do Mestrado em Gestão Portuária, a estágios nos centros de formação dos portos de Leixões, Setúbal e Lisboa. Esses estágios, embora de curta duração, tiveram como objetivos fazer a recolha de dados, investigar e analisar as mudanças originadas pela modernização e alteração da gestão dos portos e as reformas consequentes no capital humano portuário, no sector dos Recursos Humanos.

Por outro lado, o estágio que se fez nos portos portugueses permitiu observar na prática como se efetuou a transição dos regimes de administração única para a de concessão de terminais e adquirir informação do impacto que as reformas portuárias trouxeram aos recursos humanos desses portos, os critérios utilizados para a mudança de processo de carreiras profissionais dos portuários e a implementação dos planos de formação do sector.

4. CARACTERIZAÇÃO DOS PORTOS ANGOLANOS. O CASO DE ESTUDO DO PORTO DE LUANDA.

4.1 Os portos angolanos e o seu desenvolvimento

Para além de diversos portos secundários, como Ambriz, Porto Amboim, Benguela, Tômbwa e outros, a Republica de Angola dispõe de cinco portos comerciais principais servindo o seu sistema logístico nacional.

São eles, de facto, correndo a costa angolana de Norte para Sul, os portos de Cabinda, Soyo, Luanda, Lobito e Namibe que movimentam mais de 14 milhões de toneladas de carga anualmente, não contando com o petróleo. Todos eles integram AP's- Administrações Portuárias, tendo deixado de serem administrados pelo Instituto Portuário de Angola (IMPA).

Com a implementação do programa de reconstrução nacional e as metas de desenvolvimento económico que têm sido alcançadas, o comércio de mercadorias por via marítima tem-se desenvolvido bastante, provocando congestionamentos no uso das infraestruturas e superestruturas portuárias existentes, ocasionando elevado tempo de espera no desembarço dos navios, também derivado pelos equipamentos operacionais para manuseio de carga e descarga obsoletos e escassez de técnicos qualificados.

Tendo em conta os constrangimentos nesta área, o governo angolano lançou vários desafios aos portos, de forma a dar solução aos problemas que enfrentava o sector, proporcionando um grande impulso no sector marítimo-portuário, quer em material, reedificando as infraestruturas portuárias, quer requalificando a mão-de-obra portuária, realizando diversos programas de formação, a fim capacitá-los a darem resposta adequada às necessidades atuais nos portos.

O dimensionamento atempado dos portos de Angola poderá permitir que estes se tornem verdadeiros Hubs do país, da região e de todos os países adjacentes, potenciando o papel de Angola como entreposto comercial e industrial e assim potência económica regional (Caldeirinha, VII Congresso APLOP).

A seguir apresentamos uma breve descrição dos principais portos nacionais angolanos:

4.1.1. Porto de Cabinda

A Província de Cabinda, com uma área de sete mil seiscentos e oitenta quilómetros quadrados (7.680 km²), fica situada entre o Atlântico Sul e as Repúblicas do Congo Brazzaville e Congo Democrático. A sua costa, de 50 milhas de extensão, estende-se desde a foz do Rio Massabi na Latitude de 05° 02' S até um pouco a Sul da Ponta Vermelha, na baía de Cabinda, latitude 05° 45' S.

Quanto a recursos naturais, Cabinda está coberta quase na sua totalidade pela floresta tropical, portanto a indústria madeireira tem bases sólidas para aí se desenvolver. O solo de Cabinda é bastante fértil e produz-se café, cacau, coco, látex e óleo de palma.

O subsolo é rico em recursos naturais, tais como petróleo, fosfatos, ouro, manganês, quartzo, urânio e potássio. No entanto, o recurso mais importante que constitui a atração económica estrangeira em Cabinda é o seu petróleo, cuja potencialidade está avaliada em aproximadamente em 2.000.000 de barris/dia, e contribui com mais de 60% da atual produção total do petróleo de Angola.

O porto comercial de Cabinda apresenta hoje uma ponte-cais totalmente renovada, com uma área de 45 mil metros quadrados, e uma capacidade de atracação de cinco navios em simultâneo. Para além de facilitar as manobras e movimentação dos equipamentos e cargas, esta importante infraestrutura portuária foi planeada para a movimentação de aproximadamente 500 mil contentores, ou seja, cerca de um milhão de toneladas de carga contentorizada/ano.

O embarque e desembarque de mercadorias na ponte cais do porto de Cabinda é hoje um serviço realizado vinte e quatro horas por dia, sendo que durante o dia os trabalhos são efetuados com normalidade. e as novas torres de iluminação colocadas na ponte cais servem para efetuar estas operações também com toda a segurança no período noturno.

O porto de Cabinda passa por tornar-se uma empresa técnica e operacionalmente eficiente, com vista a melhorar o sistema de gestão financeira, revitalizar a organização interna e a gestão dos recursos humanos. A sua previsão é tornar o porto numa

plataforma de negócios internacional, com vista a promover o bem-estar social, económico e ambiental da província e do país. Atualmente, o Porto de Cabinda conta com cerca de 410 trabalhadores e a meta é atingir as 1.200 toneladas/ano de carga e ultrapassar a movimentação anual de 500 navios até 2015.

4.1.2. Porto do Lobito

O porto do Lobito, situado no sudoeste do país, na província de Benguela, fica a 12° 20' de Latitude S e 13° 34' E de Longitude, na baía do Lobito, com a proteção natural da sua famosa restinga. Um porto oceânico ligado ao importante caminho-de-ferro de Benguela, mais conhecido como corredor de Benguela, porto líder na movimentação de minério explorado no Sul da Republica Democrática do Congo e da Zâmbia.

O porto tem 1.122 metros de cais acostável, divididos em duas zonas, trabalhando das 07h00 às 24h00. A autoridade portuária do Porto do Lobito dispõe de dois rebocadores, 15 gruas em terra com capacidade entre as 5 e as 22 toneladas e ainda de uma grua flutuante com capacidade de elevação de 120 toneladas.

Para além de estaleiros navais e do fornecimento de *bunkers* para navios, o porto possui linhas e material ferroviário com capacidade de movimentação superior a 500 toneladas/dia.

O porto opera cerca de 600.000 toneladas por ano, incluindo os cerca de 15.000 TEU's que são anualmente movimentados. Trata-se sobretudo de mercadorias descarregadas como cereais para moagem e matérias-primas para a vizinha zona industrial da Catumbela, bem como farinha, açúcar, arroz e matérias diversos para a construção e equipamentos para a cidade do Lobito/Benguela. O calado máximo permitido é de 10 metros (zona 3).

As linhas de navegação que escalam o porto do Lobito provêm de Cape Town, Nova Iorque, Amsterdão, Southampton e de Lisboa.

O Porto do Lobito é também elo de ligação entre Angola e países vizinhos, nomeadamente o Congo Democrático (RDC), a Zâmbia e o Zimbabwe, graças à

extensão do CFB - Caminho-de-Ferro de Benguela que permite a conexão do Oceano Atlântico ao Índico.

O porto possui um terminal de carga geral, um terminal de contentores e um terminal especial de contentores frigoríficos, ainda uma base de apoio à atividade petrolífera (Sonamet), vocacionada para a construção de plataformas petrolíferas e outras estruturas metálicas.

Existe ainda um pontão para a descarga de combustíveis no Terminal Oceânico da Sonangol.

De realçar o Estaleiro Naval do Lobito (Lobinave) para reparação e manutenção naval, possuindo uma doca flutuante para unidades até 30.000 DWT e 190 m de LOA.

O sistema de Segurança Marítima é composto por dois (2) Faróis e várias bóias de sinalização fotovoltáica. Toda área portuária está coberta por um moderno sistema de supervisão, que integra um subsistema de vídeo - vigilância com várias câmaras estrategicamente posicionadas nas instalações, uma importante ferramenta de segurança e proteção portuária, permanentemente operada pela Direção do Corpo de Vigilância e Proteção Portuária (CVAPP).

O Centro de Controlo de Tráfego Marítimo (*VTS – Vessel Traffic System*), do porto do Lobito inaugurado em 2010, tem permitido monitorar em tempo real o posicionamento de todos os navios que se encontram em aproximação e dentro da baía do porto; esta é uma ferramenta que permite controlar permanentemente as embarcações através de sinais de radar, que funciona, entre outros sistemas, em georreferenciação via GPS (*Global Position System*).

Quanto a estatísticas da força de trabalho, no porto do Lobito totalizam 1.836 trabalhadores, distribuídos por 270 postos de trabalho sem progressão, cuja avaliação é feita por trimestre, 219 responsáveis, 456 administrativos, 77 técnicos básicos, 105 bacharéis, 33 técnicos superiores, 943 operários, que ainda continuam vinculados ao sistema de serviço público.

_Os estivadores funcionam por 3 turnos diários.

No âmbito da formação profissional o porto do Lobito formou recentemente 324 trabalhadores em 17 áreas diferentes, para além de assegurar bolsas de formação externa a cinco trabalhadores na China e três em Portugal.

Entre os 324 trabalhadores que beneficiaram de cursos, 252 receberam treinamento em sistema “*training on job*” (formação interna) e 72 no exterior.

Ainda, salienta-se que a formação é feita de acordo com um plano de formação que é concebido pelos responsáveis do Sector de Formação, plano esse que depois de homologado e aprovado solicitam a empresas de formação especializadas, como a Logistel ou Iprof/Lisboa, para ministrarem os competente cursos.

4.1.3. Porto do Namibe

O Porto do Namibe situa-se na província do Namibe, a 15° 12’ S de Latitude e a 12° 08’ E de Longitude, sendo o terceiro porto de Angola em termos de movimento. Esta cidade portuária é banhada por águas ricas em pesca e contígua da província da Huila, e que com as suas terras de grande potencial agrícola permite perspectivar desenvolvimentos importantes num futuro próximo para este porto.

O maior centro piscatória da província é a cidade de Tômbwa, a qual fica a 93 km a sul da cidade do Namibe, que é o mais importante porto de pesca do país, representando mais de 65% de toda atividade pesqueira, rica em recursos piscatórias muito diversificados, exibindo um potencial natural de crustáceos em que se destacam o caranguejo, mexilhão, ameijoas e ainda a extração de sal e de pedras ornamentais.

A Empresa Portuária do Namibe, que foi criada em 1957 com o objetivo de assegurar as importações para a região sul de Angola é atualmente a maior infraestrutura portuária do sul de Angola e a terceira mais importante do país. A E.P estima iniciar a 2ª fase de reabilitação que poderá envolver 240 metros de cais, em águas profundas de 14 m (ZH).

Deste porto do Namibe, apresentamos uma imagem do seu terminal de contentores.



Ilustração 1 – Porto do Namibe, Terminal de Contentores
[Fonte: Porto do Namibe]

As instalações portuárias encontram-se divididas em dois sectores, localizados em lados opostos da baía:

O porto comercial, para carga e descarga de mercadorias e embarque de passageiros, está situado abaixo da falésia da Torre do Tombo, entre a ex-ponta do Noronha e a ex-Fortaleza de S. Fernando.

O porto mineiro está situado no porto do Saco do Giraúl, reservado à movimentação de granéis (minério e combustíveis).

Já o porto comercial tem 870 metros de cais acostável, divididos em 3 zonas, a maior das quais com 480 metros, com 10 m ao ZH. O movimento é de cerca de 200.000 toneladas, incluindo 25.000 contentores/ano.

As mercadorias que por ali passam vão dos produtos manufacturados, alimentos, materiais e equipamentos diversos para a vizinha província da Huila até ao pescado e produtos agroalimentares carregados em tráfego de cabotagem para outros portos de Angola, bem como algumas exportações de mármore e granito.

Esta resenha dos portos principais angolanos terminará com o porto de Luanda, que apresentamos em seguida, como caso de estudo na relevância dos acontecimentos passados com os seus recursos humanos, mas não podemos passar sem ainda fazer referência ao futuro porto do Dande que será uma alternativa/complemento ao atual porto de Luanda.

4.1.4.Futuro porto do Dande

Na modernização do sistema portuário nacional angolano o porto da Barra do Dande tem uma localização singular, quer no sistema portuário de Angola, quer no que respeita à área Metropolitana de Luanda, o grande motor da economia angolana. Este futuro porto beneficiará da sua exposição, próxima do principal mercado de consumo nacional e das ligações que a rede integrada de transportes lhe irá proporcionar para o resto do país e para os países encravados, podendo tornar-se num hub regional de excelência e servir a região Norte e Centro de Angola e todos os países em torno dessa região, por via terrestre e marítima.

O futuro porto do Dande situado, na província do Bengo (Barra do Dande) a 60 km ao norte de Luanda, será dotado de cinco terminais multiusos e de cargas gerais, granéis líquidos e sólidos, contentores, cimento, pesca, minérios, um terminal de apoio à atividade petrolífera e ainda um estaleiro naval.

Este porto terá a capacidade de processar, anualmente 3.1 milhões de toneladas de carga contentorizada (1 milhão de TEUS), 100 mil veículos, entre outras mercadorias, como minérios, cimento e granéis líquidos.

Pretende-se ainda que desempenhe uma função de transshipment, servindo grande parte do hinterland nacional e internacional.

È fundamental o desenvolvimento de uma nova infraestrutura portuária que contribuirá para limitar-se os índices de estrangulamentos atuais.

O desenvolvimento do porto do Dande visa, fundamentalmente, criar condições infraestruturais e operacionais que possibilitem a afirmar-se como uma referência para tráfego contentorizado no continente Africano, com infraestruturas de excelência e

elevado grau de especialização, com níveis de serviço de referência, com níveis de calado competitivo, dando resposta ao desenvolvimento e ao crescimento sustentado da economia angolana e os graves problemas de expansão do porto de Luanda.

No particular os portos angolanos, a exploração destas oportunidades poderá contribuir para:

- Alavancar o posicionamento de Angola como hub regional para west Africa;
- Assumir-se com alternativa competitiva para o abastecimento dos hinterlands de proximidade;
- Estabelecer alternativas para serviços que escalam portos concorrentes.

Layout do futuro Porto do Dande:

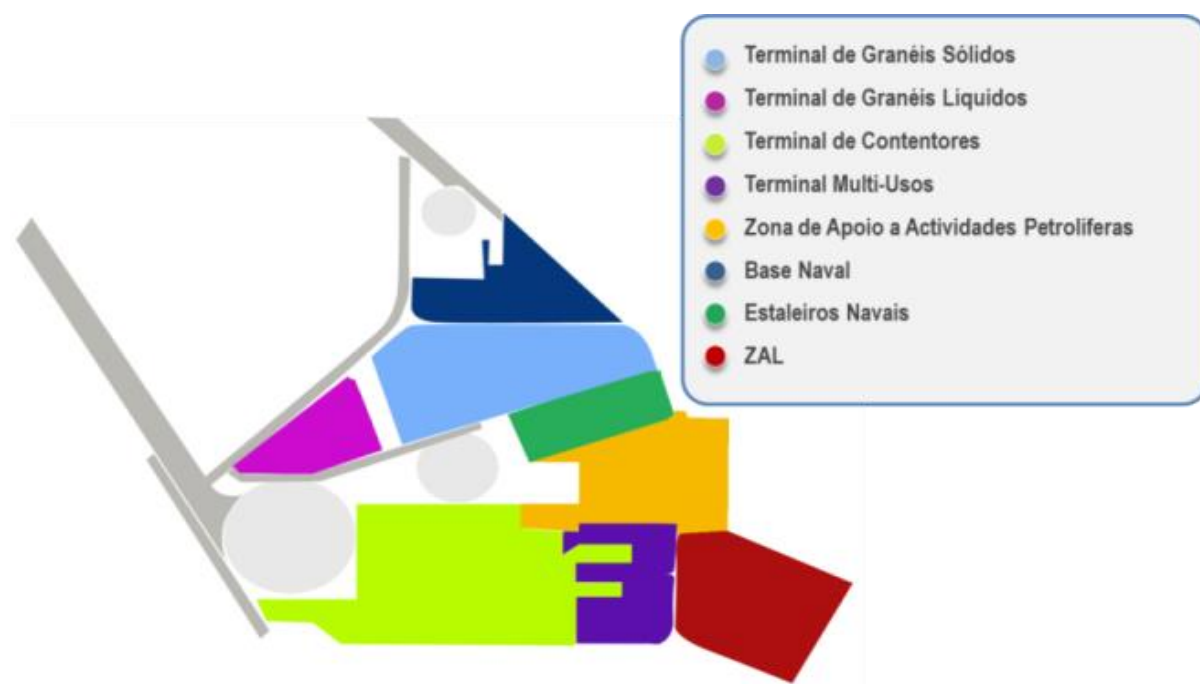


Ilustração 2- - Layout do futuro porto da Barra do Dande – Angola
[fonte: Porto de Luanda, 2012]

4.2. Caso de estudo: O porto de Luanda

4.2.1 - Caracterização do porto:

O porto de Luanda E.P é uma empresa pública de grande dimensão, dotada de personalidade jurídica autónoma com poder administrativo, financeiro e patrimonial. Atualmente encontra-se na lista dos primeiros cinco portos africanos que mais movimentam carga.

Na movimentação de carga contentorizada está na 5ª posição da costa ocidental de África e ocupa o 10º lugar no ranking dos portos africanos.

Históricamente o porto de Luanda entrou em operação há cerca de 500 anos, pela visão de Paulo Dias de Novais que depois de desembarcar próximo da foz do rio Kwanza, constatou que a zona onde é hoje o porto de Luanda era um lugar óptimo para a criação de um porto devido às suas características naturais, visto que a baía de Luanda oferecia as melhores condições naturais conciliando águas profundas com uma excelente protecção às ondas do mar na direcção dominante dos ventos e com a possibilidade de construir uma fortaleza desde a entrada, nos morros de Coimbra até São Pedro.

A porta foi aberta ao comércio externo nos idos anos de 1844, ao tempo em que terminaram os primeiros trabalhos que constavam da construção de uma ponte do cais para pequenas embarcações, no local designado “Portos do Mar”.

A seguir, na ilustração nº 2, apresenta-se a baía de Luanda, como no sec.XVIII

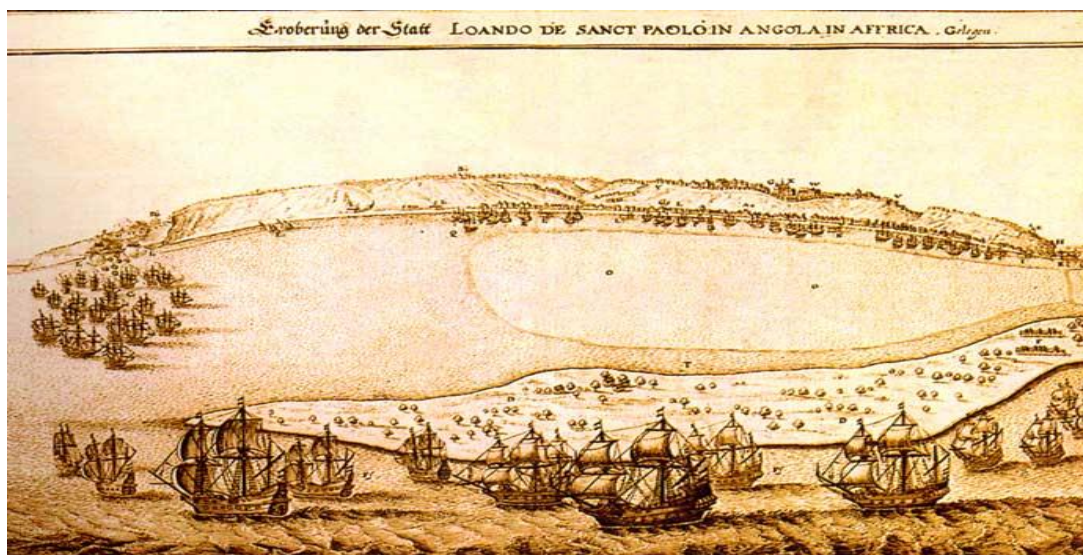


Ilustração 3 - Porto de Luanda no Séc. XVIII ; Fonte :Porto de Luanda

Seguiu-se a iniciativa de construir um porto em 1910, com um fundo especial para um pequeno cais.

Em 1912 a empresa britânica denominada Norton Griffiths construiu um cais na “ Ilha”, para navios maiores. Fez um plano de construção de um cais grande de cabotagem, com armazéns, guindastes e uma área aberta.

Nos fins de 1940 foi estudado um plano para construção de novos postos de atracação e só em 1941, a empresa Angola Sul Engenharia e a Porto Works Co.LTD, iniciou a construção do porto de Luanda, tendo-o concluído em 1945.

4.2.1.1 Objeto Social do Porto de Luanda

O objeto social do porto de Luanda está disposto no artigo 4º do estatuto orgânico do porto, sendo:

O exercício do poder de administração, gestão e de autoridade nas zonas marítimas e terrestres sob sua competência, coordenando as atividades nelas praticadas, promovendo as obras e organizando os serviços, tendo em vista a exploração económica do porto e da costa com a utilização dos bens do domínio público que salvaguardam o meio ambiente marítimo e terrestre.

4.2.1.2 Situação Geográfica

A posição geográfica do porto de Luanda está situada na latitude 8° 47' S e de 13°14' de longitude E, incluindo o interior da sua baía, limitada na parte terrestre pelo farol das Lagostas e na restinga por seu extremo mais avançado.

A sua área total é de aproximadamente 80 hectares, perfeitamente protegida, tendo bons fundeadouros que variam entre os 15 e os 30 metros. O acesso à baía, com um canal de 1,5 milhas de largura é muito fácil e possibilita a navegação em qualquer estação do ano, em qualquer maré, com magníficas condições naturais, ondulação fraca e ventos calmos.

4.2.1.3 Características e Equipamentos/Infraestruturas do Porto de Luanda:

O porto de Luanda tem atualmente 2.738 metros de cais acostável, divididos em 7 terminais, mais uma plataforma logística de apoio à indústria petrolífera. O porto funciona 24 horas por dia e é gerido pela Empresa Portuária de Luanda, E.P.

Tem 3 rebocadores, com potências variando de 750 a 2.500 HP. O calado máximo admissível no canal de acesso é de 9,50 metros. A sua profundidade ao longo do cais varia entre 10,5 e 12,5 metros, excepto para o terminal de cabotagem, que varia entre 3,5 e 5,5 metros.

O porto de Luanda possui 19 armazéns, com uma área total coberta de 55,500 m² e uma área de empilhamento de 729.219 m².

4.2.1.4 Modelo Organizacional / Enquadramento jurídico

O Decreto-lei nº 26/98 de 14 de Agosto, no seu artigo 1º, aprova o estatuto orgânico da Empresa Portuária de Luanda, empresa pública, abreviadamente designada por Porto de Luanda.

O estatuto orgânico do porto de Luanda, disposto no capítulo 1, artigo 1º define o porto de Luanda como sendo uma Empresa pública de grande dimensão, dotada de personalidade jurídica autónoma administrativa, financeira e patrimonial com poderes de administração sobre os bens de domínios público que lhes sejam afetados por lei.

O atual modelo organizacional do porto de Luanda é o *Land lord port*, em que o Estado é o fornecedor da infraestrutura e o sector privado o responsável pelo provimento da superestrutura e pela realização da operação portuária, por meio de arrendamentos (concessão).

De acordo com o Estatuto orgânico da EPL, aprovado pelo Decreto-lei nº 26/98, de 14 de Agosto, do ponto de vista da organização, a EPL, E.P. dispõe de um Conselho de Administração, órgão de gestão composto por um presidente, três administradores executivos e dois administradores não executivos, um conselho Fiscal e um Conselho Consultivo.

No capítulo III do estatuto orgânico do porto de Luanda, no artigo 10º, secção I, define-se os tipos de órgãos da empresa:

- a) Conselho de Administração, como órgão de gestão;
- b) Conselho Consultivo, como órgão de consulta e informação;
- c) Conselho Fiscal, como órgão fiscalizador.

Os membros do órgão de gestão respondem perante o Governo pela condução da Empresa, sem prejuízo de responsabilidade civil em que os seus membros se constituem perante o Porto de Luanda E.P., ou perante terceiros e da responsabilidade criminal em que incorram.

A composição e nomeação do Conselho de Administração, está expressa na secção II, artigo 11º, bem como as suas competências no artigo 12º.

As alíneas a), b), c), d), do artigo 17º da secção III, definem a composição do Conselho Consultivo, bem como os seus integrantes. O Conselho Fiscal, a sua definição e atribuições, estão definidos na secção IV, no artigo 20º.

4.2.2 Operação Portuária

Atualmente o porto de Luanda é aberto para movimentação de carga durante 24 horas por dia. Uma média de três navios chega por dia a Luanda, principalmente com mercadorias importadas. Os bens podem ser divididos em dois grandes grupos: produtos industriais e alimentares. A carga e descarga são feitas pelos guindastes do porto ou por meios de paus de carga ou gruas dos navios com condições adequadas, quando solicitado.

4.2.2.1 Descrição dos terminais do Porto de Luanda:

O porto de Luanda tem uma extensão de 2.738 metros de cais e quatro terminais, incluindo ainda uma base de apoio à atividade petrolífera.

Com objetivo de modernizar e de forma a contribuir para o desenvolvimento económico do país bem como para o melhoramento das infraestruturas, qualidades, e dos preços dos serviços portuários, marítimos intermodais e logísticos, bem como dotar o porto de Luanda com capacidades de resposta ao crescimento previsível do tráfego de mercadorias, o Governo angolano passou a gestão dos terminais de carga do porto de Luanda a concessionários desde 2005.

O artigo 1º do Decreto-lei nº 46/89 define o estatuto de operador portuário (operador de estiva), como sendo as empresas estatais, privadas ou mistas legalmente constituídas, cujo objeto social é realização de cargas e descargas de mercadorias e equipamentos.

As concessões dos quatro terminais que integram o porto de Luanda foram atribuídas por um período de 20 anos aos seguintes operadores portuários:

- Terminal de carga Geral (TCG):A Multiterminais, Lda. é o concessionário deste terminal de carga geral/graneis cujas operações são direcionada para o manuseamento de graneis líquidos e cereais, com a capacidade de armazenamento em terraplenos de 80.000 m² e cais, junto da costa marítima, de 900 m.
- Terminal Polivalente (Unicargas): O terminal está sob a gestão da Unicargas, que opera simultaneamente cargas gerais e contentores. A sua área é de 17.8641 m² de terraplenos e um cais acostável de 535 metros.
- Terminal de Contentores (TC): Este terminal foi concessionado à Sociedade Gestora de Terminal (SOGESTER). O terminal possui uma capacidade de 142.000 m² de terraplenos e um cais junto da costa de 55 metros.
- Terminal Petrolífero: O terminal está sob gestão desde 1997 da Empresa SONILS, por um período de 25 anos. O terminal serve de apoio às atividades petrolíferas. Este terminal dispunha anteriormente de uma área de 938.729

m² e um cais acostável de 478 metros, sendo reestruturado e ampliado para 750 metros de comprimento, e capacitado para atracação de navios até 43.000 DWT.

Nesta base da SONILS operam a maior parte das principais companhias produtoras de petróleo e de serviço afins, dispondo cada uma delas de uma área exclusiva para os seus serviços e escritórios.

Na ilustração nº 4 apresenta-se uma imagem atual do porto de Luanda



Ilustração 4 - Estado atual do porto de Luanda [Fonte: Google Map]

4.2.2.2 Espaços do porto de Luanda distribuídos por terminais

Como se referiu, o porto de Luanda está segmentado e organizado com terminais especializados concessionados (com exclusão do terminal polivalente operado pela Unicargas), conforme se evidencia na Tabela 4.

Tabela 2 - Espaços do porto de Luanda distribuídos por terminais

Terminais	Concessionário Operador	Cais (m)	Posto de Acostagem	Superfície	Calado (m)	Capacidade Máxima dos Navios	Capacidade de estocagem
Terminal de carga geral	Multiterminais, Lda.	800	5	8,4	10,5	199,9 m LC;60 175 Tab Lc	
		100			5,5		
Terminal Polivalente	Unicargas (não concessionado)	536	4	17,86	10,5	216m; 49012 TAB	13 000 TEUS
Terminal de Contentores	Sogester, SA.	350	3	14,25	10,6	225m;40040 TAB	11.500 TEUS
		192					
Terminal Petrolífero	Sonangol	1500	3	116	12,5	192 m Mcb; 193 m Lc 27980; TAB CB/21054 TAB LC	
					12,5		
Terminal de Apoio GRN	5M	600	2	15	12,5	192 m Mcb;193 m LC 27980 TAB CB/21054TAB LC	

(Fonte: Porto de Luanda, aos 28/03/2014)

Serviços portuários gerais no porto de Luanda:

- Armazenamento e distribuição;
- Pilotagem (Obrigatória);
- *Reparos, Drydock (limitado)*
- Ferroviária, e outros serviços;
- Rebocadores;
- Remoção de lixos, etc.

Com a expansão do parque portuário, o porto providenciou mais espaços para armazenamento de mercadorias e de equipamentos de apoio aos sistemas marítimos.

Por exemplo, a empresa Sonils detém grande parte dos espaços portuários, onde armazena os equipamentos de apoio à atividade petrolífera, bem como espaços para manutenção e reparação dos sistemas marítimos do setor petrolífero.

Os serviços de pilotagem e reboque são prestados por concessionários que prestam serviços obrigatórios a todos aos navios que escalam o porto de Luanda.

Como sabemos, os sistemas marítimos produzem muito lixo e resíduos, logo, para garantir que a gestão ambiental esteja a ser cumprida, é fundamental que um porto tenha os seus sistemas de recolha de resíduo, e sem exceção, o porto de Luanda tem apostado fortemente na gestão ambiental do mesmo.

Achamos por bem finalizar este subtópico com assuntos ligados à parte comercial ou produtividade do porto:

Abaixo apresenta-se a tabela nº 5, com o resumo do tráfego de navios e movimentação de carga nos dois últimos anos.

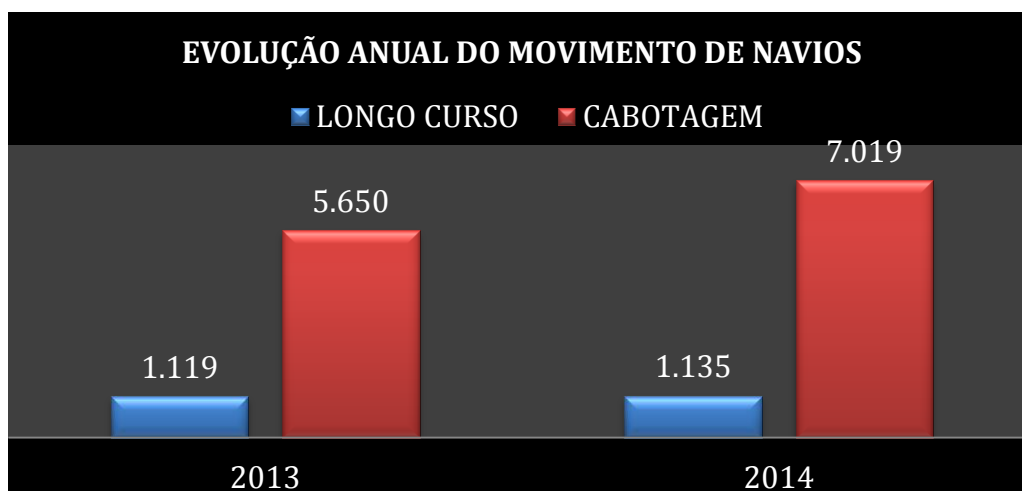
Tabela 3 - Tráfego de Navios e de Carga no Porto de Luanda
nos últimos 2 anos

TRÁFEGO DE NAVIOS	2013	2014
LONGO CURSO	1.119	1.135
CABOTAGEM	5.650	7.019
TOTAL	6.769	8.154
PRODUÇÃO EM TONELADAS	11.256.574	13.060.494
MOVIMENTO DE CONTENTORES EM Teus	912.898	1.055.302

Fonte: Informação dos portos angolanos,

Para uma melhor visualização apresentamos também em gráfico de barras, na tabela nº 6, a evolução anual do movimento dos navios, de longo curso e cabotagem durante os últimos anos.

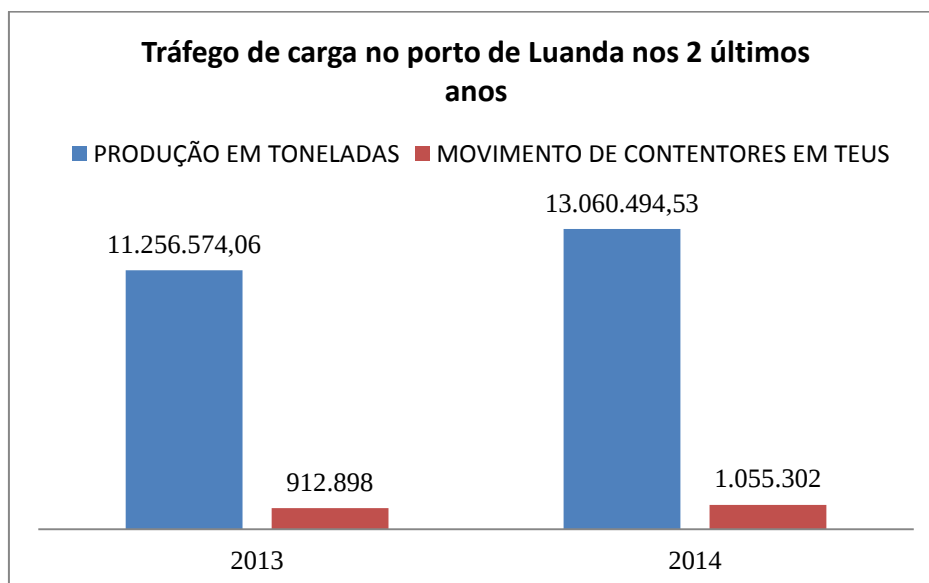
Tabela 4 - Movimento de navios na EPL em 2013 e 2014



[Fonte: Porto de Luanda 28/03/2014]

Representação gráfica da movimentação de carga efetuada no porto de Luanda entre 2013 e 2014 conforme gráfico abaixo indicado (tab. 7).

Tabela 5 - Movimentação de mercadoria na EPL entre 2013 e 2014



[fonte: Porto de Luanda aos 28/03/2015]

Pelo histórico do porto, observou-se que a tendência é de crescimento sustentado. Essa tendência irá aumentar cada vez mais, devido às novas políticas portuárias que o executivo angolano tem vindo a adotar, como a modernização dos portos, a valorização do capital humano nacional, a inclusão do sector privado nas atividades comerciais e operacionais dos terminais portuários nacionais, etc.

4.2.3 Caso da Reforma portuária do porto de Luanda – EPL. **Realidade da EPL antes e durante o processo da reforma portuária**

Anteriormente ao ano de 1991 Administração Portuária de Luanda tinha o estatuto de unidade económica estatal (U.E.E) designada por porto de Luanda, situada na dependência da Direção Nacional da Marinha Mercante e Portos de Angola (IMPA), e o porto era e funcionava com o regime de *Service Port*, i.e. um porto de gestão totalmente pública, onde as infraestruturas, as supraestruturas, os equipamentos, os estivadores e o trabalho portuário no seu todo estavam sob tutela da Autoridade Portuária.

Diante desse panorama, ou seja, antes da implementação das políticas de modernização o porto de Luanda enfrentava graves problemas que foram surgindo com o tempo, podendo ser classificados como:

- Institucionais;
- Organizacionais;
- Laborais;
- Operacionais e Físicos (acessos, instalações e infraestruturais).

No que concerne aos problemas institucionais mais relevantes, destacam-se:

A inexistência da Autoridade Portuária plena: a EPL não possuía um estatuto orgânico definido que lhe conferisse autonomia administrativa, financeira e patrimonial e autoridade sobre um território definido.

A EPL não dispunha de Conselho de Administração e de Conselho Fiscal.

Em termos organizativos, ponto de vista da organização interna, a EPL encontrava-se numa situação de transição entre uma organização de características operadora e uma organização de características essencialmente coordenadoras e fiscalizadoras.

Problemas Laborais: A EPL possuía uma força de trabalho volumosa, superior a 3.779 trabalhadores, devido ao esquema de gestão centralizada que então prevalecia no setor público nacional.

A implementação da nova lei dos portos angolanos determinou o afastamento do sector público das operações portuárias, implementando o programa de privatização das instalações e as operações nos portos públicos, a reestruturação das instalações portuárias, cais e os equipamentos, onde se inseria o programa de incentivos para uma redução da força excedentária de trabalho dos cinco terminais para 70%. Sendo que, a intenção dessa redução era transferir todos os serviços operacionais para o sector privado e a AP assumir somente serviços públicos de gestão geral.

Durante o processo a reforma procedeu-se então á redução do pessoal e mesmo assim o número total do pessoal que a EPL ainda assumia a responsabilidade era de 2.464 empregados, dos quais 633 pertenciam à administração portuária, sendo 544 efetivos, e os restantes 1.831 pertenciam já às áreas operacionais concessionadas. Resumindo, dos 633 atuais empregados da Administração Portuária, 544 eram efetivos e 89 reformados que recebiam pensões através da EPL.

A situação na área dos recursos humanos era muito difícil. Os concessionários dos diferentes terminais foram obrigados a empregar os trabalhadores portuários existentes, sob as mesmas condições em que eles eram empregados pela EPL, e assim que os contratos terminassem entre o trabalhador e o concessionário, a EPL era obrigada a reempregá-los novamente, voltando a ficar com esse encargo.

A nosso ver, a imposição de reempregar os colaboradores que findavam o contrato com o privado não é comum nem faz parte das boas práticas num processo deste género.

Relativamente aos equipamentos existentes à data, o porto comercial era dividido em seis (6) áreas, cada uma delas contendo uma certa frente de cais acostável, além de terraplenos, armazéns, equipamentos para além do respectivo pessoal.

Os equipamentos de movimentação de cargas, tanto vertical como horizontal, não eram suficientes e os que estavam ao serviço encontravam-se em situação precária

Havia outros problemas como:

- Graves problemas para a aquisição de peças de substituição, praticando-se vulgarmente a canibalização das máquinas;
- A EPL que detinha a responsabilidade da manutenção dos guindastes de cais, deixava os equipamentos serem usados para além do seu limite de capacidade, com elevados danos subsequentes, i.e. dos 41 guindastes que existiam 23 encontravam-se inativos, ocupando inutilmente espaço à borda do cais, e impedindo a livre circulação dos restantes;
- Os equipamentos de movimentação de cargas na retaguarda eram insuficientes e estavam em estado de deficiente conservação, havendo muitas unidades fora de serviço e irrecuperáveis;
- As oficinas encontravam-se inativas e desprovidas de sobresselentes;
- E não menos importante, havia a questão do pessoal com idade avançada, nível de escolaridade baixo trabalhadores sem a segurança social garantida e em alguns casos sem contratos, etc.

De facto o porto carecia mesmo de uma grande reorganização para poder acompanhar o desenvolvimento da indústria marítima- portuária.

Assim, com o objetivo de se modernizar e de se tornar competitivo, o setor portuário angolano sofreu há alguns anos uma reorganização nos seus principais portos, tendo sido o porto de Luanda pioneiro nesse processo, e em 1991 com base nas experiências vividas nesse porto foram estudadas e implementadas políticas de reforma noutros portos nacionais angolanos.

Dos vários modelos de gestão portuária o executivo angolano optou por adotar o regime de gestão de porto Senhorio (*Landlord Port*), modelo esse que permite a integração do setor privado para atuar na gestão e operação dos terminais, assumindo a Administração Portuária a gestão administrativa do porto no seu todo.

Esse é um dos modelos de gestão que tem sido caso de sucesso em vários portos do mundo que optaram pelo mesmo. Foi o caso dos portos europeus, visitados durante o curso, conforme se relatou nos capítulos anteriores deste trabalho.

Pois, espera-se que esse regime de gestão mobilize os bons propósitos e se traduza num progresso e em caso de sucesso empresarial a nível nacional angolano, tal como ocorreu nos portos a nível mundial.

A respeito deste assunto, Monteiro (2003) afirmou o seguinte:

“Que a racionalidade por trás dessa reforma é a crença de que um mercado competitivo, com maior participação de capital privado nos investimentos e no provisionamento de serviços ligado ao porto contribui decisivamente para o melhoramento da eficiência e competitividade portuária, e que a redução dos preços e melhoria significativas na qualidade dos serviços contribuem para uma maior satisfação dos usuários do porto”.

Entretanto, os principais problemas que o Porto de Luanda enfrentou durante o processo de reforma foram nomeadamente:

- Os quadros portuários ainda se encontravam maioritariamente envolvidos em tarefas executivas e de fiscalização, em detrimento das mais nobres, i.e de planeamento e gestão geral, para as quais na altura ainda não tinham sido preparados;
- O novo tarifário, apesar de muito simplificado em relação ao anterior, ainda era complexo e apresentava valores de taxas sem grande alicerce económico;
- O controlo da faturação e a sua cobrança era deficiente, passando-se longos períodos de tempo entre as datas em que eram devidos os pagamentos dos concessionários e os efetivos recebimentos pela EPL;
- Para a correta estabilidade orçamental da instituição, e como a taxa de inflação da moeda nacional era muito alta, deveria ter havido toda a vantagem em vincular ou referenciar o valor das taxas portuárias a uma moeda internacional mais estável.

Diante dos vários problemas que o porto enfrentou, do nosso ponto de vista o mais inquietante foi a forma como se atuou na reforma da maioria da mão-de-obra portuária, então existente.

Assim, vamos tentar analisar mais em pormenores, como decorreu o processo de reforma portuária do porto de Luanda na área dos recursos humanos, e qual foi na vida dos então trabalhadores portuários do referido porto.

Foi referenciado anteriormente que antes do processo da reforma portuária, o porto de Luanda detinha uma força de trabalho massiva, superior a 3.000 trabalhadores que depois de todo processo, a empresa portuária, EPL, reduziu o seu pessoal ficando com apenas 500 pessoas.

No entanto, o que se verificou no início da modernização do porto no seu todo foi que o pessoal remanescente embora afeto às atividades concessionadas, continuava e continua legalmente a pertencer aos quadros da EPL. Claro que, segundo os modernos padrões, o pessoal ligado à EPL era ainda em número muito elevado apresentando um baixo nível de escolaridade e de qualificação profissional com um nível de remuneração muito baixo sendo as condições de trabalho, da segurança social e da segurança no trabalho de um modo geral deficientes.

Atualmente com o fim atingido no processo de reforma do pessoal, e com base nas políticas de reformas portuárias, o porto de Luanda tem 473 trabalhadores que estão distribuídos por níveis profissionais, com um total de 57 técnicos superiores, 241 técnicos médios e 174 básicos.

Pensa-se ainda na necessidade de emagrecer a força de trabalho para 380 trabalhadores na efetivação deste processo, com as transformações que a empresa tem vindo a sofrer no âmbito do seu Estatuto Público, com o seu novo modelo de gestão impondo a sua configuração de apenas as funções de administração, fiscalização e o exercício das suas prerrogativas de Autoridade Portuária, proporcionadas com a sua qualidade de Porto Senhorio, deixando de fazer sentido possuir pessoal excedentário herdado da situação anterior.

Com este processo a adequação da estrutura da força de trabalho à realidade da Empresa e ao seu refrescamento, com quadros mais jovens e com altas qualificações, alguns dos colaboradores foram reconvertidos para exercerem funções em novas áreas de relevante interesse, como resultado da extinção de algumas categorias e passagem de algumas responsabilidades aos concessionários, como por exemplo o que ocorreu com a entrega da proteção das portarias ao setor privado.

Hoje já se observam melhores condições sociais e laborais no Porto de Luanda, que como sabemos prima pela redução do pessoal e por vários outros critérios como a formação, capacitação, treinamento e do saber fazer do pessoal, o que define melhor o caminho do sucesso de uma empresa,

A tabela 8, que se apresenta a seguir, resume o quadro atual dos recursos humanos do porto de Luanda e dos restantes portos do país, quer os que já implementaram as reformas portuárias quer os que ainda não.

Tabela 6 - Recursos Humanos dos Portos Angolanos

QUADRO DO PESSOAL DOS PORTOS PRINCIPAIS DE ANGOLA		
Trabalhadores do Sector Portuário Angolano	Dezembro-2013/Jan-2014	Total
Porto de Luanda	Quantidade de trabalhadores	464
Porto do Lobito	Quantidade de trabalhadores	2.080
Porto do Namibe	Quantidade de trabalhadores	743
Porto de Cabinda	Quantidade de trabalhadores	400
	Total	3.696

Fonte: (Principais portos angolanos, Agosto de 2013).

Os portos que ainda apresentam um número elevado de pessoal são os que ainda não começaram com o processo da reforma portuária, com a consequente diminuição do seu pessoal.

Até aqui falámos de como estava o porto antes e durante as reformas, vimos também quantos trabalhadores tinha o porto inicialmente e como muitos foram enquadrados ou reenquadrados quer na administração do porto quer pelas concessionárias, porém, que tratamento foi dado ao pessoal que recebeu a contrapartida reforma antecipada pela idade, por negociação ou por despedimento?

A Convenção 137 da OIT apontou os impactos sociais que proviriam para os trabalhadores portuários, no que diz respeito às políticas de modernização dos portos. Nesta Convenção foi reconhecida a alteração dos paradigmas portuários e as repercussões consideráveis nos níveis de emprego nos portos, nas condições de

trabalho e de vida dos trabalhadores portuários. Valorizou-se a necessidade de uma dupla garantia por um lado, a regularização do emprego nos portos e por outro lado a estabilidade dos rendimentos daqueles que de uma maneira normalizada tinham o seu trabalho portuário como principal/ única fonte de rendimento diário.

Nos quinze artigos da Convenção é dado ênfase ao encorajamento das entidades para a criação de “um emprego permanente e regular” (artigo 2º), para a manutenção de registos atualizados para todos os trabalhadores portuários bem como a prioridade destes na obtenção de trabalho nos portos (artigo 3º).

Mas o que se verificou na realidade angolana, fugiu muito dos padrões recomendados pelas organizações internacionais que zelam pelo bem-estar do trabalhador. Referimo-nos aqui não à mão-de-obra que permaneceu na empresa, mas sim aos que receberam a reforma antecipada pela idade, por negociação ou por despedimento puro e simples.

Para melhor entendimento, vamos detalhar como foi tratado esse pessoal, ou seja os critérios que foram considerados para o despedimento:

- 1º) Integrar no processo aqueles trabalhadores que por razões organizativas e estruturais tinham à partida e a curto prazo os postos de trabalho extintos;
- 2º) Aqueles que não possuíam qualidades técnicas, profissionais e comportamentais que se adequassem à empresa ou ao desenvolvimento da mesma;
- 3º) Ser um trabalhador propenso a ausências constantes no local de trabalho, com falta de vontade de contribuir para os objetivos estratégicos, ou aos resultados da empresa e do seu crescimento;
- 4º) Ter idade avançada ou próximo da pré-reforma com fraco rendimento no trabalho, falta de preocupação com a sua autoformação e desenvolvimento e com dificuldades de interpretação ou execução das tarefas complexas.

Depois dessa avaliação foram criadas condições para dar seguimento ao processo da seguinte forma:

- 1º) Por um lado foi criada uma empresa para assessorar o Estado, constituído por advogados que determinavam e ditavam as regras que definiam quem seria indemnizado, reformado ou despedido. Por outro lado, criou-se também uma

organização sindical, composto por advogados, dentre os quais muitos deles pertenciam à administração do porto, para zelarem pelos interesses dos trabalhadores em causa.

- 2º) O pessoal selecionado para deixar a empresa era de várias idades, pertencente a vários departamentos administrativos e operacionais do porto. Aos mesmos não lhes foi dada opções de escolha senão a de despedimento, indemnizações com valores baixos que não garantiam a qualidade de vida dos mesmos, sem possibilidade de negociação entre as partes laboral e patronal, deixando finalmente muitos desses ex-funcionários em situações sociais desfavoráveis, principalmente os que ainda não tinham idade para se reformarem.

Dentro desse quadro, muitos deles em pouco tempo começaram a entrar em decadência social porque os valores que receberam não garantiram a continuidade do bem-estar social, conforme presume a OIT na sua Convenção nº 137.

- 3º) Em consequência disso, alguns dos que foram despedidos e mal indemnizados, sentiram-se injustiçados e com a ajuda dos advogados designados recorreram para o Tribunal Supremo Angolano, mas a verdade é que, até a presente data, não se solucionou este problema e muitos deles já faleceram, outros encontram-se em condições precárias, restando-lhes ainda a esperança de um dia obterem o que lhes é devido.

- 4º) Após concluído todo o processo de reforma do pessoal, a empresa que havia sido indicada pelo governo para tratar do assunto, simplesmente deixou de existir, e com isso, perderam-se as bases jurídicas para melhor prosseguir com o caso em tribunal. Não se sabe por onde foi a base de dados do caso em questão, nem de vários elementos que construía as entidades que trataram do assunto.

Por que razão o processo não correu da melhor forma?

A nosso ver foi devido a fatores como:

- Falta de adesão à Convenção nº 137 da OIT pelo governo angolano;
- A não existência prévia de uma base legal que trate do sistema de contratação do trabalhador portuário;

- Falhas nas medidas elaboradas para a reforma da mão-de-obra portuária, ou seja, recorreu-se a consultores externos que não conheciam a realidade do país, que por sua vez compilaram o projeto sem preverem as consequências que iriam ocasionar ao pessoal excedentário.
- Falta de sensibilidade por parte da entidade empregadora.

Afirmamos isso porque os países que ratificaram a Convenção 137 da OIT reformaram os recursos humanos dos seus portos com base nos padrões internacionais, como foi o caso de Portugal e de todos os outros países que aderiram à dita Convenção, tendo a mesma sido aprovada e ratificada pelo DL nº 56/80, de 1 de Agosto, sendo a 9 de Janeiro de 1981 que depois de vertida para a legislação portuguesa, a mesma constituiu um quadro normativo constitucionalmente definitivo e condicionador de quaisquer outras disposições legais ou convencionais que não se conformam com o que a mesma estabelece, com desfecho estatuído pelo nº 2 do artigo 8º da Constituição da República Portuguesa.

Conforme referimos atrás, a reforma que se deu na área dos recursos humanos dos portos portugueses, embora com problemas, foi um caso de sucesso. Reafirmamos isso, porque, vimos que a mão-de-obra portuária excedentária desses portos foram para casa sem grandes problemas, isto por terem recebido importâncias que os satisfizes e que garantiu a continuidade das suas vidas socioeconómicas e não só, como também, lhes foram dadas várias opções pela entidade empregadora conforme relatámos anteriormente, podendo ainda acrescentar mais as seguintes opções que não mencionamos:

- Ser transferido para o setor privado, mas comprometendo-se a adquirir formação, capacitação e treinamento para lidar com a modernização dos sistemas de gestão e operação portuária;
- Ser indemnizado convenientemente, para os que ainda não tinham idade de reforma;
- Para os que tinham idade da reforma foram aposentados com garantia de obterem uma justa pensão por parte do Estado.

A nossa grande preocupação, em Angola, com tudo isso é que o mesmo não venha a acontecer nos restantes portos do país que ainda não começaram a implementar as políticas de reformas e modernização dos portos.

Será bom que se leve em devida conta os erros cometidos no porto pioneiro. Isto porque na verdade a reforma que se fez neste porto não foi vista da mesma maneira como se viu nos portos europeus, onde mobilizaram o pessoal com propostas dignas que estimularam todos os colaboradores dos portos a aceitarem a sua saída, desde os funcionários administrativos até aos auxiliares de limpeza...

5. CONCLUSÕES E ALGUMAS REFLEXÕES SOBRE O FUTURO DOS PORTOS ANGOLANOS.

5.1 - Desenvolvimento dos portos

Genericamente os portos têm necessidade de acompanhar a constante evolução do comércio internacional e da indústria de transportes marítimos, que sistematicamente opera mais navios, mais sofisticados e de maior tonelagem, exigindo melhores condições portuárias e menores tempos de escala para cargas e descargas.

Obviamente, diante deste quadro internacional, grandes transformações têm vindo a decorrer nas várias vertentes dos portos de todo mundo, sobretudo a modernização das infraestruturas e superestruturas portuárias, utilização de modernas tecnologias e novas exigências no perfil do capital humano que atua nas atividades marítimo-portuárias. Tudo isto para que seja garantido o melhor desempenho, quer na gestão administrativa quer na gestão operacional das empresas portuárias, nunca podendo esquecer a segurança de todo o sistema e a defesa intransigente do ambiente.

Atualmente, e como já anteriormente foi referenciado, o modelo de gestão aplicado na maioria dos portos é o modelo *Landlord Port*, onde o privado é responsável pelas atividades comerciais e operacionais enquanto as autoridades portuárias têm o papel de inspecionar, fiscalizar e acompanhar as atividades dos concessionários. Os operadores têm enorme participação nos investimentos da supraestrutura portuária; o investimento dos concessionários privados é aplicado para melhorar a eficiência dos terminais portuários com objetivo de oferecer melhores serviços aos seus clientes, que no fundo somos todos nós.

No caso angolano, e em primeiro lugar, no que cabe ao papel do Estado no sector portuário, parece-nos que este deve acelerar o processo de modernização e privatização cuidadosa dos portos, sejam eles principais ou secundários, escolhendo em consenso alargado com todos os interessados (stackholders), o que trará mais vantagens quer para os utentes e utilizadores dos mesmos quer para os operadores portuários, nunca descurando os interesses legítimos do pessoal portuário.

É de extrema importância que os portos continuem a apostar fortemente nas questões da Segurança e façam com que todas as exigências do Código Internacional para a Proteção dos Navios e das Instalações Portuárias (ISPS Code) sejam colocadas em prática, atendendo às fortes ameaças hoje existentes no nosso mundo globalizado.

Hoje, mais que nunca, é preciso que os portos criem dinâmicas de Mercado, i.e. eficiência e produtividade, de maneira a terem uma política tarifária competitiva, de forma a poderem concorrer com os portos vizinhos, conquistando outros mercados, contribuindo desta forma para um maior desenvolvimento do sector marítimo-portuário, dos seus trabalhadores e do país em geral.

5.2 – Desenvolvimento dos Recursos Humanos portuários

Foi perfeitamente adquirida a constatação que, cada vez mais, a implementação dos avançados sistemas de automação e controlo na área operacional das empresas portuárias tendem a substituir a intervenção direta de recursos humanos, resultando numa enorme redução do pessoal nos portos e seus terminais. Aliás, o mesmo se verifica no sector marítimo onde, cada vez mais, há uma forte tendência da diminuição dos tripulantes a bordo dos navios, porque atualmente, quase tudo é feito através de sistemas remotos de comando à distância e condução desatendida dos diversos equipamentos de bordo.

Tal facto, reduz bastante os custos de produção, e essa é a ideia final, mas obriga a uma superior qualificação e a uma muito melhor aplicação e desempenho dos trabalhadores escolhidos para ficarem, que terão de ter capacidades técnicas, laborais e de estímulo para manter em correto funcionamento todo esse sofisticado equipamento de produção.

Relativamente a Angola, muitos esforços estão a ser feito no sentido de conciliar a modernização dos sistemas portuários com a qualificação do pessoal, mas lá ainda estamos longe de equilibrar a modernização dos sistemas operacionais com o número de pessoal devidamente qualificado para dar resposta aos desafios dos portos modernos.

Em relação à qualidade dos quadros adequados para desenvolverem funções de gestão nos vários sectores portuários dos portos angolanos nota-se também uma necessidade de atualização da sua formação, a fim de um cabal cumprimento das suas funções quotidianas e à futura implementação de novos métodos e sistemas de trabalho mais eficientes e produtivos.

❖ Nestas matérias, considera-se ser muito importante:

- Promoção de cursos profissionais no domínio portuário, ou opções de especialização nesta área no final dos cursos médios do ensino oficial.

- Criação, nos próprios portos, de centros de formação equipados e adequados para cursos básicos e reciclagem de portuários e marítimos ainda em funções.

- Cursos (semestrais ou anuais) de pós-graduações, pós-laborais, em matérias portuárias, como gestão, economia, operação, segurança, defesa ambiental, etc.. destinados a quadros médios e superiores portuários, criando até um fórum / academia com a comunidade portuária, i.e. carregadores, agentes navegação, responsáveis portuários, autoridades aduaneiras, etc.. com regulares reuniões, por exemplo mensais, para discutir assuntos de interesse do sector e promover seminários, eventos, etc...

❖ Outros assuntos haverá, não diretamente sob a alçada dos portos mas que condicionam as suas atividades e que urgem serem melhorados / resolvidos, como:

- ✓ A precaridade das vias terrestres de acesso aos portos;
- ✓ Congestionamento das vias rodoviárias envolventes;
- ✓ Necessidade de consolidação das vias ferroviárias de acesso ao hinterland;
- ✓ Excesso de burocracia nas instâncias aduaneiras e portuárias;
- ✓ Impulsionar o envolvimento da comunidade portuária na discussão e solução dos problemas portuários e dos seus negócios, tarifas, segurança, etc.

5.3 Desenvolvimento Pessoal

A prévia formação académica dá-nos um inicial “saber”, necessário para habilitados do ponto de vista académico, podermos iniciar a nossa vida profissional, com competências mínimas para um desempenho profissional numa determinada área do saber.

Ao fim de alguns anos de trabalho, e na sequência da realização de estudos que permitam atualmente a inovação e as tecnologias exigirem que os funcionários assimilem os conhecimentos associados aos novos processos, maquinismos e automatismos, tornando o “saber fazer” mais abstrato, exigindo cada vez mais o “saber-conhecimento” que requer novas competências.

As empresas precisam, cada vez mais, de pessoas multifuncionais em vez de especialistas, pois as competências já não se baseiam sómente na razão, na lógica e na racionalidade, mas muito na complexidade do inesperado e do novo. (Idambert-Jamati,1997).

A inovação tecnológica e a sua aplicação no sistema produtivo geram formas de conhecimento individual e organizacional, estando consequentemente ligado à aprendizagem e educação dos recursos humanos envolvidos, de modo a gerar uma complementaridade entre o capital tecnológico e educativo (Hamel,2002).

Este “saber-conhecimento” foi na verdade a mais-valia adquirida durante o ano académico estudado nesta Escola Superior Náutica Infante D. Henrique complementado com o capital de conhecimento tecnológico absorvido nas visitas aos portos europeus de referência e aos estágios profissionais realizados.

5.4 Limitações encontradas e perspectivas de trabalho futuro

As principais limitações encontradas para a realização do trabalho derivam do acesso a bibliografia específica que tratasse a temática, nas suas componentes teórica e aplicacional, recolhendo experiências concretizadas em outros portos/países.

Neste contexto, os resultados e limitações que se encontraram para a realização do trabalho deixam em aberto um vasto campo de possibilidades de investigação e

desenvolvimento de trabalhos na área da transformação dos recursos humanos no setor marítimo-portuário em Angola.

Por outro lado e no sentido de um maior aprofundamento do problema abordado no estudo de caso referente ao porto de Luanda, seria importante elaborar estudos comparativos que contemplassem os outros portos do país, podendo, assim encontrar uma linha de investigação abrangente que viabilizasse a obtenção de conclusões e propostas organizativas que se aplicassem genericamente ao sistema portuário angolano, contribuindo para a melhoria da sua eficácia e do aumento de competitividade da economia do meu País.

Referências bibliográficas

- Bibliografia- Notteboom, (2000), *baseado nas análises de Administrações Portuárias*;
- Gonzalez e Trujillo, 2007. *The European Port Industry: Na analysis of its economics & Logistics*, 2007.pp.148-171. Vol.9, www.palgrave-journals.com/mel;
- Banco Mundial, 2001, “*Port Regulation Modulo*”, *março 2001*;CNUCED-A *gestão Moderna de portos, revisão de março de 2001 e atualizado em 2007*”.
- José L.Estrada LLaquet,2007, “ *O denominador comum dos agentes na estratégia do desenvolvimento*;
- Notteboom, 2007;” *Manter um controlo sobre a organização e promover economias de escalas*;
- Turnbbul, 2007;” *Contentorização e tecnologias para cargas reduzindo a mão-de-obra*
- The World Bank, 2007.”Port Reform toolkit. Washington: The international Bank for reconstruction and development, 2007.ISBN10:0-8213-6607-6”.
- Dombois, 2000; “ *o funcionamento de equipamentos especiais*;
- ILO, 2002, “*Internacional Labour conference 90th session.s.l.: International Labour organization, 2002*”.
- ILO, International Labour Organization. 1996. “*Social and Labour problems caused by structured adjustments in the port industry, Geneva: International Labour Organization, 1996*”.
- APDL-“*Administrações dos Portos de Ouro e Leixões, 28 a 30 de Setembro se 2013*;”
- APSS, “*Administração dos Portos de Setúbal e Sesimbra, 3 de Outubro de 2014*;
- Sousa,Silvestre,1997 PP.55-56; *Estatuto Profissional dos trabalhadores portuários-evolução e especificidades do respectivo regime.s.l.Coimbra Editora, 1997. ISBN 972-32-0782-6* “.
- VITOR Caldeirinha, “*VII congresso da APLOP, na cidade Lobito, aos 1/10/2012*”;

- HENRIQUES, ANDRÉ, 2010. “*Gestão do trabalho Portuário: Passado, presente, Futuro*. Lisboa”: s.n.; 2010. Conferência Nacional Logistel sobre trabalho Portuário;
- UNTACD (2010)” *Estudo Nacional - o quadro jurídico do investimento privado na República de Angola*”;
- UNTACD (atualized, 2007) alternative Port Management structures and Ownership Models, Port reform Toolkit, Module 3,2nd, Edition, pp.69-84;
- Administrações Portuárias dos portos de Luanda, Lobito e Namibe, informações sobre os remanescentes.
- ILO, 2002.”*Internacional Labour Conference 90th session. s.l.: Internacional Labour organization, 2002*”;
- HENRIQUES, ANDRÉ, 1994. *Portos Portugueses: A reforma do Sistema portuário. Que (Des) regulamentação para a atividade portuário. s.l: Universidade Técnica de Lisboa, 1994.*

REFERÊNCIAS LEGISLATIVAS

PORTUGAL

Decreto-lei nº 421/99 de 21 de Outubro

Decreto-lei nº 467/99 de 6 de Novembro

Decreto-lei nº 56/80 de 1 de Agosto, a 9 de Janeiro de 1981

ANGOLA

Decreto-lei nº 26/98, de 14 de Agosto;

Decreto-lei nº 27/12, de 28 de Agosto