

João Prates Bebiano

A reestruturação portuária de 1993 em Portugal

4

No início de 1992 os portos portugueses encontravam-se numa situação dramática e insustentável, caracterizada no essencial pelo seguinte:

- Custos muito elevados de movimentação das cargas, do “turn around” dos navios e do escoamento das mercadorias, o que fazia com que os portos portugueses fossem dos mais caros, ineficientes e menos competitivos da Europa;
- Declínio acentuado da actividade, em resultado da situação referida, devido ao desvio de navios para outros portos (principalmente espanhóis) e de cargas para outros modos de transporte, em especial para a rodovia;
- Em consequência do referido, as empresas operadoras e os organismos de gestão da mão-de-obra portuária encontravam-se à beira da rotura económica e financeira, utilizando no seu conjunto cerca de 50% da mão-de-obra disponível, e não dispondo, por isso, de capacidade financeira para pagamento dos salários a todos os trabalhadores portuários;
- Por fim, mas não menos importante, a economia portuguesa sofria fortemente o impacto negativo desta situação, devido ao ónus que a mesma impunha à capacidade de importar e exportar do país, o que, justificadamente, provocava, ao tempo, o protesto sistemático e generalizado dos Carregadores, dos Armadores, das Associações do Comércio e da Indústria, bem como de outros utentes dos portos nacionais.

CAUSAS PRINCIPAIS DA SITUAÇÃO REFERIDA

As causas principais que geraram a situação referida, podem sintetizar-se como segue:

- Existência de uma intervenção excessiva do Estado na gestão de super-estruturas (em especial de terminais portuários), de equipamentos, da mão-de-obra e de outras actividades portuárias, as quais, ao tempo, particularmente na Europa, já eram exercidas, em grande parte, pela iniciativa privada;
- Quadro legal aplicável à operação e ao trabalho portuários desactualizados e desadequados da realidade portuária nacional e inexistência de uma lei de bases reguladora das concessões de terminais, espaços, instalações e outras actividades portuárias;
- Existência de um tecido empresarial frágil ao nível da operação portuária, em contraponto com um poder sindical forte ao nível do trabalho portuário, desequilibrando tradicionalmente a favor deste a balança das relações e condições de trabalho e impondo com sucesso as suas reivindicações, quer salariais quer convencionais;
- Existência de um clima favorável à instabilidade e à ocorrência-se de perturbações sociais permanentes no sector, a que acrescia o desentendimento frequente entre

The Port Restructuring of 1993 in Portugal

João Prates Bebiano

At the beginning of 1992, the Portuguese ports were in a chaotic and unsustainable condition, suffering essentially from:

- Very high costs for cargo handling, ship turn around, and expedition of goods, which made Portuguese ports the most expensive, most inefficient and least competitive ports in Europe;
- A sharp decline in activity, as a result of the above situation, as ships switched to other ports (mainly Spanish ports), and freight was moved by other means of transport, especially by truck;
- As a consequence, port operators and port labour management organizations were on the verge of economic and financial collapse, jointly using about 50% of the available manpower, and therefore lacking the financial capacity to pay the salaries of all the port workers;
- Last, but not least, the

Portuguese economy was suffering greatly from the negative impact of this situation, due to the burden it placed on the country's capacity to import and export goods. At the time, this gave rise, and rightly so, to the systematic and generalised protest of longshoremen, ship owners, and commercial and industrial associations, as well as other users of the national ports.

PRINCIPAL CAUSES FOR THIS SITUATION

The principal factors that led to this situation can be summarised as follows:

- The existence of excessive state intervention in the management of the superstructures (port terminals, in particular), equipment, manpower and other port activities. At the time, particularly in Europe, port management was already in the hands of private initiative, for the most part;
- The legal framework governing the operation and work of the ports was outdated and unsuited to the reality of Portugal's ports, and there was no fundamental law regulating the concession of terminals, spaces, installations and other port activities;
- The existence of a weak entrepreneurial fabric of port operators, in contrast to a strong labour union force for port workers, the balance being traditionally tipped in favour of



Vista geral do porto de Sines
Aerial view of the Port of Sines

A Baía de Sesimbra
The gulf of Sesimbra



6

the latter in the relations and work conditions, the unions successfully imposing workers' salary and contractual demands;

- The existence of a climate that fostered instability and permanent social unrest in the sector, to which was added the frequent disagreements between operators, between operators and labour unions, between both of these groups and users, and between the users themselves;
- The involvement of multiple public entities involved in safety, oversight, control, inspection, and dispatch of ships and goods in the ports, which resulted in a heavy, burdensome bureaucracy, obviously having a negative effect on the so-called "port-invoice".

THE NEED FOR A THOROUGH RESTRUCTURING OF THE PORTUGUESE PORTS
In the face of the situation described above, it was imperative

to urgently undertake a thorough restructuring of the port system, in order to transform a highly state-controlled, inefficient and unbearably expensive archaic model into a modern model that would be efficient, effective and competitive at the European level. Only in this way would it be possible: i) To meet the demands of competitiveness which were inexorably imposed on the Portuguese economy by integration in Europe, on the one hand, and by globalisation, on the other; ii) To increase the attractiveness of the Portuguese ports and build up their activity, in order to make the public and private investments lucrative, and guarantee sustainable levels of employment; iii) To create a favourable atmosphere for investments, stability and social peace, and for the modernisation and progress of the sector. Given the circumstances, the challenge was enormous. In the

dense forest of existing difficulties, there was no sign of any path that everyone was willing to follow and that would lead to the desired destination. It was therefore necessary to build this path with courage and determination, one step at a time, lest we remained immobile and foundered. This, then, is what was done.

MAIN ASPECTS

OF THE RESTRUCTURING

Following a thorough study of the situation found in the Portuguese ports, two essential areas were defined as being essential, on which the restructuring would be based: a *new legal framework* and the signing of a *Social Concertation Pact for the Port Sector*.

1. *The New Legal Framework*
Legislative action arising from the restructuring process was centred especially in three areas of

fundamental importance for the success of the process: port operations, port labour, and port concessions.

1.1 Port Operations

In October 1993, Decree-Law n. 398/93 was published, which established the Law and Jurisdiction of Port Operations, and which, in short, made it possible:

- To create conditions to strengthen the entrepreneurial fabric of the sector and adequately equip the companies with the human, financial and equipment resources needed to adequately carry out the cargo handling operations;
- To eliminate the legal obligation to use stevedore companies to perform certain operations that did not require them;
- To introduce the principle of freedom to contract port services.

1.2 Port Labour

Change in this area began with the extinction of the Centro Coordenador do Trabalho Portuário de Lisboa (Lisbon Coordinating Centre for Port Labour) (Decreto-Lei n. 100/92) and, later, in October 1993, Decree-Law n. 356/93 was published, which altered the structure and responsibilities of the Instituto do Trabalho Portuário (Institute of Port Labour).

These regulations made it possible to do away with the system of tripartite management, involving the State, the Management, and the Labour Unions, which meant, in practical terms, the monopolisation of port labour. Manpower in the ports thus began to be managed by private companies only.

In August 1993, Decree-Law n. 298/93 established the Law and Jurisdiction of Port Labour, and made it possible:

- To increase productivity, granting the operating companies the responsibility of deciding what human resources were needed for the operations, thus eliminating the obligation to use manpower that technically was not needed;
- To eliminate underemployment, which was endemic in the sector;
- To apply the general regime of taking disciplinary action against port workers;
- To give companies their own staff, thus allowing them to make rational use of manpower;
- To make the companies responsible for the hiring of new port workers, with the creation of

operadores, entre estes e os sindicatos, entre ambos e os utentes e entre os próprios utentes;

- Envolvimento de múltiplas entidades públicas relacionadas com a segurança, fiscalização, controlo, vistoria e despacho dos navios e das mercadorias nos portos, de que resultava uma burocracia pesada e onerosa com reflexo negativo óbvio na chamada “factura portuária”.

NECESSIDADE DE UMA REESTRUTURAÇÃO PROFUNDA DOS PORTOS PORTUGUESES

Tendo presente a situação anteriormente descrita impunha-se uma reestruturação profunda e urgente do sistema portuário, por forma a transformar um modelo arcaico, fortemente estatizado, ineficiente e insuportavelmente caro, num modelo moderno, eficiente, eficaz e competitivo a nível europeu.

Só assim seria possível: I) Fazer face às exigências de competitividade que a integração europeia, por um lado, e a globalização, por outro, inexoravelmente impunham à economia portuguesa; II) Aumentar a atractividade dos portos portugueses e incrementar a sua actividade, por forma a permitir rentabilizar os investimentos, públicos e privados, e assegurar patamares sustentáveis de emprego; III) Criar um ambiente favorável ao investimento, à estabilidade e paz social e à modernização e progresso do sector.

Dadas as circunstâncias, o desafio era enorme. Na densa floresta das dificuldades existentes não se descortinava qualquer caminho que todos aceitassem percorrer e que conduzisse ao fim pretendido. Era por isso necessário construí-lo, passo a passo, mas com coragem e determinação, sob pena de, imobilizados, soçobrarmos. E foi isso que se fez.

PRINCIPAIS VECTORES DA REESTRUTURAÇÃO

Após a realização de um diagnóstico profundo da situação existente nos portos portugueses, foram definidos os dois vectores essenciais em que assentaria-se a reestruturação: um *novo enquadramento legal* e a celebração de um *Pacto de Concertação Social no Sector Portuário*.

1. O Novo Enquadramento Legal

A acção legislativa decorrente do processo de reestruturação centrou-se, em especial, nas três áreas de relevância fundamental para o êxito do processo: a operação portuária, o trabalho portuário e as concessões portuárias.

1.1 Operação Portuária

Em Outubro de 1993 foi publicado o Decreto-Lei n. 398/93 que estabeleceu o Regime Jurídico da Operação

Portuária, e que, em síntese, veio permitir:

- Criar condições para o fortalecimento do tecido empresarial do sector e para o adequado apetrechamento das empresas em meios humanos, financeiros e equipamentos necessários para a realização adequada das operações de movimentação de cargas;
- Eliminar a imposição legal de recorrer a empresas de estiva para a realização de determinadas operações que as dispensavam;
- Introduzir o princípio da liberdade de contratação dos serviços portuários.

1.2 Trabalho Portuário

Neste âmbito, começou-se por extinguir o Centro Coordenador do Trabalho Portuário de Lisboa (Decreto-Lei n. 100/92) e, posteriormente, em Outubro de 1993, foi publicado o Decreto-Lei n. 356/93 que alterou a orgânica e competências do Instituto do Trabalho Portuário.

Estes diplomas permitiram extinguir o sistema de gestão tripartida, envolvendo o Estado, o Patronato e os Sindicatos, que se traduzia, na prática, pela monopolização do trabalho portuário. A mão-de-obra nos portos passa assim a ser gerida apenas por empresas privadas.

Em Agosto de 1993 foi publicado o Decreto-Lei n. 298/93 que estabeleceu o Regime Jurídico do Trabalho Portuário, o qual veio permitir, designadamente, o seguinte:

- Aumentar a produtividade, atribuindo às empresas operadoras a responsabilidade pela definição dos meios humanos necessários a afectar às operações, eliminando assim a obrigatoriedade de utilização de mão-de-obra tecnicamente desnecessária;
- Eliminar o sub emprego endémico no sector;
- Aplicar aos trabalhadores portuários o regime geral de exercício do poder disciplinar;
- Dotar as empresas de quadros próprios, permitindo, assim, racionalizar a gestão da mão-de-obra;
- Responsabilizar as empresas pelas novas admissões de trabalhadores portuários com a criação do efectivo dos portos;
- Promover o ingresso e a manutenção no sector de pessoal com a formação profissional adequada;
- Extinguir o regime de inscrição no contingente comum, passando a aplicar-se o regime geral do contrato individual de trabalho.

Em Janeiro de 1994 foi publicado o Decreto Regulamentar n. 2/94, que veio regular o exercício da actividade das empresas de trabalho portuário (ETP).

1.3 Concessões portuárias

Em Dezembro de 1994 foi publicado o Decreto-Lei n. 324/94, que estabelece as bases gerais da concessão à iniciativa privada de cais, terminais, equipamentos e espaços portuários.

O objectivo principal deste diploma foi retirar o Estado (através das Administrações Portuárias) da gestão de todas as actividades para as quais não estivesse vocacionado e que, pela sua natureza, melhor pudessem ser geridas e desenvolvidas pela iniciativa privada. A organização e o funcionamento das Administrações Portuárias teriam, assim, de adaptar-se a um novo modelo, tipo “land lord” em que, em vez da gestão, a autoridade portuária passa a ser a sua vocação preponderante. Esta alteração constituiu também um contributo importante para a eficiência, modernização e competitividade dos portos portugueses.

O PACTO DE CONCERTAÇÃO SOCIAL

Face ao quadro geral descrito da situação existente em 1992, tinha-se por certo que o novo enquadramento legal constituía um elemento importante e necessário, sem dúvida, mas que não seria, por si só, suficiente para resolver os graves problemas com que os portos então se debatiam.

Considerou-se por isso que, a par e em complemento dessa legislação, se deveria proceder à adaptação da regulamentação colectiva do trabalho às novas realidades e por medidas concretas que permitissem, em condições adequadas de dignidade e protecção social, designadamente, o abandono do sector pelos trabalhadores excedentários, a extinção do Esquema Portuário Complementar de Reforma (EPCR) e o saneamento de responsabilidades financeiras decorrentes de anteriores licenciamentos que oneravam os custos portuários.

Para tanto era indispensável adoptar uma estratégia consensual que permitisse congregar os esforços do Governo, dos trabalhadores portuários, das empresas operadoras e dos utentes dos portos, em torno dos objectivos fundamentais da reestruturação portuária. Assim, após um longo processo de negociação no âmbito do Conselho Económico e Social, foi assinado, em 12 de Julho de 1993, o Pacto de Concertação Social no Sector Portuário pelo Ministro do Mar, em representação do Governo, pelas 5 Associações representativas dos Operadores Portuários, pela Federação Portuguesa dos Agentes de Navegação, pela Associação Nacional de Utentes Privativos de Cais Concessionados ou Licenciados, pelo Conselho Português de Carregadores e pelos 12 Sindicatos representativos dos trabalhadores portuários. Nos termos do Pacto, estas entidades assumiram um firme compromisso na implementação concertada e em clima de colaboração e paz social, das *Medidas Complementares da Reestruturação*, que se traduziram, em síntese, no seguinte:

a permanent work force in the ports;

- To encourage the hiring and retention of personnel with appropriate professional training in the sector;
- To eliminate the system of enlistment in a workers' pool, with the adoption of a general regime of individual work contracts.

In January 1994, Regulatory Decree n. 2/94 was published, regulating the activities of port labour companies (ETP).

1.3 Port Concessions

In December 1994, Decree-Law n. 324/94 was published, establishing the general bases for the concession of docks, terminals, equipment and port spaces to private initiative.

The main goal of this law was to remove the State (through the Port Authorities) from the management of all those activities for which it was not suited and which, by their nature, would be better managed and developed through private initiative.

The organisation and operation of the Port Authorities would thus be adapted to a new “landlord” model, in which they would act mainly in their role as authorities in the ports, rather than as managers of the ports.

This change also made an important contribution to the efficiency, modernisation, and competitiveness of the Portuguese ports.

SOCIAL CONCERTATION PACT

In light of the general situation in 1992 as described above, the new legal framework was considered to be an important and necessary element, without a doubt, but one that in and of itself would not be sufficient to resolve the serious problems that the ports were facing at the time.

It was therefore thought necessary that in conjunction with this legislation and as a complement to it, the collective work contract should be adapted to the new reality through concrete measures that specifically would, under the proper conditions of dignity and social protection, make the surplus workers in the sector redundant, eliminate the Complementary Retirement Scheme for Port Workers (Esquema Portuário Complementar de Reforma - EPCR), and clear up the financial liabilities arising from previous license agreements that added to the port costs.

To do this, it was essential to adopt a consensual strategy that would make it possible to join the efforts of the Government, the port workers, the port operators, and the port users around the fundamental goals of port restructuring.

Thus, following a long process of negotiations within the scope of the Economic and Social Council, the Social Concertation Pact for the Port Sector was signed on 12 July, 1993, by the Minister for the Sea, representing the Government, by 5 associations representing the port operators, by the Portuguese Federation of Shipping Agents, by the National Association of Concessionaires or Licensed Private Users of Docks, by the Portuguese Council of Stevedores and by the 12 labour unions representing the dockworkers.

Under terms of the Pact, these entities made a firm commitment to the concerted implementation of *Complementary Restructuring Measures*, in an atmosphere of collaboration and social peace.

Briefly, these measures are:

- The guarantee of effective management of human resources by the employers and the exclusion of any contractual conditions that would hinder the productivity and the quality of port labour;
- Moderation in salaries to guarantee a suitable level of employment and reinforce the competitiveness of the companies, implying a cutback in the labour costs and a limit on the annual increases in salaries for the five-year period following the signing of the Pact. These increases would be no higher in percentage than the reference value agreed upon in the Economic and Social Council, or, additionally, than the amount of inflation expected in the following year as defined in the Overall Options of the Plan;
- In the collective bargaining of 1993 and subsequent years, the adaptation of the clauses in the contracts and protocols that provided for additional remuneration without a direct and justifiable connection with the actual performance of work, as well as the elimination of all the conventional charges of social action that directly or indirectly added to the costs of cargo handling in the ports;
- The commitment by the signatories of collective labour contracts to submit all disputes arising from the collective

- Garantir o efectivo exercício da gestão dos recursos humanos pelos empregadores e a exclusão de quaisquer condições contratuais que prejudiquem a produtividade e a qualidade do trabalho portuário;
- Moderação salarial para defesa de um nível adequado de emprego e reforço da competitividade das empresas, implicando a contenção dos custos do trabalho e as actualizações salariais anuais, no período de cinco anos subsequentes à assinatura do Pacto, em percentagem não superior ao valor de referência acordado no Conselho Económico e Social ou, supletivamente, do valor previsto nas Grandes Opções do Plano para a inflação esperada no ano seguinte;
- Adaptação, nas negociações colectivas de 1993 e nas subsequentes, das cláusulas contratuais e protocolares que estabeleçam remunerações acessórias sem conexão directa e justificada com a efectiva prestação de trabalho, bem como a eliminação de todos os encargos convencionais de acção social que onerem, directa ou indirectamente, as cargas movimentadas nos portos;
- Compromisso das Partes signatárias de contratos colectivos, de submeterem todos os conflitos emergentes da contratação colectiva à arbitragem obrigatória, por forma a assegurar um clima de paz social efectiva e duradoura;
- Licenciamento dos trabalhadores portuários excedentários, o que foi concretizado com a saída de 1201 trabalhadores, representando mais de 60% do total do efectivo dos portos. As indemnizações atribuídas pela desvinculação, tiveram por base, essencialmente, a remuneração mensal auferida e a antiguidade dos trabalhadores no sector, em conformidade com a legislação aplicável aos despedimentos colectivos;
- Controlo das novas admissões de trabalhadores portuários, por forma a evitar a repetição de novos excedentes no futuro, e, ao mesmo tempo, estabelecer, nos termos da lei, requisitos de certificação profissional dos novos trabalhadores, condicionada, designadamente, à frequência de cursos de formação profissional aprovados pelo Instituto do Trabalho Portuário (ITP).
- Compromisso das Partes de extinguir a Fundação EPCR, nos termos acordados, por forma a eliminar os encargos que oneram o custo da operação portuária e penalizam a competitividade dos portos portugueses;
- Repercussão nos preços dos serviços da operação portuária da redução dos custos decorrentes da flexibilização da gestão do trabalho portuário e da redução do número de trabalhadores afectos às operações. Ficou estabelecido que a partir de 1994 esses preços sofreriam uma redução média mínima de 10%, sendo que no tráfego de cabotagem essa redução seria de 12,5%, e na carga contentorizada de tráfego internacional, 25%. O cumprimento desta obrigação ficou expressamente sujeito à acção fiscalizadora do ITP.



Vista da área portuária de Alcântara em Lisboa e do terminal de carga contentorizada
View of the Alcantara port area in Lisbon with the terminal container



RACIONALIZAÇÃO DOS MEIOS HUMANOS NAS ADMINISTRAÇÕES E JUNTAS AUTÓNOMAS DOS PORTOS

Também a nível das Administrações e das Juntas Autónomas dos Portos, devido, à evolução tecnológica dos equipamentos e dos métodos e técnicas de trabalho por um lado, e à flexibilidade no regime de trabalho e à concessão de terminais portuários, por outro, constatava-se um elevado excedente de pessoal, pelo que também aqui se impunha, a curto prazo, a sua redução. Só assim se assegurava a aplicação coerente da eficiência laboral a todo o sistema portuário, condição indispensável para alcançar os níveis pretendidos de eficiência, produtividade e redução de custos. É com este objectivo que foi publicado em Maio de 1994, o Decreto-Lei n. 125/94, com base no qual foram disponibilizados 1134 trabalhadores, através do mecanismo de incentivo à aposentação. Esta medida permitiu ainda às Administrações Portuárias disporem de uma redução de custos significativa que lhes permitia compensar largamente os encargos financeiros que assumiram com a reestruturação portuária.

A INSTITUIÇÃO DE CENTROS DE DESPACHO RÁPIDO DOS NAVIOS NOS PORTOS

Como já anteriormente havíamos referido, um dos elementos relevantes na estrutura de custos do transporte

marítimo é o tempo de permanência dos navios nos portos, devido à performance operacional, mas também à excessiva burocracia a que os navios e mercadorias estão sujeitos da parte de múltiplas entidades.

Para que também nesta área se actuasse de forma eficaz na simplificação, facilitação e desburocratização de todos esses procedimentos administrativos, foram instituídos em cada porto “Centros de Despacho Rápido de Navios”. Estes Centros envolviam em torno da concretização dos objectivos referidos, todas as entidades, instaladas num único edifício, criando-se assim aos utentes a facilidade de tratar num único local (*one stop shop*) todos os assuntos inerentes ao navio ou à carga, com as vantagens óbvias daí decorrentes.

RESULTADOS DA REESTRUTURAÇÃO

Decorridos dez anos, o êxito da reestruturação é hoje inquestionável:

- A crise dramática que afligia os portos portugueses foi debelada.
- Os custos da movimentação de cargas nos portos registaram um decréscimo estimado entre 30 e 50%.
- As empresas operadoras portuárias fortaleceram-se e melhoraram significativamente a sua situação económico-financeira.
- O nível de emprego não só se manteve como também foram criadas condições para o aumento do número de postos de trabalho.
- A gestão da mão-de-obra por empresas privadas (ETP) foi bem sucedida.

Praticamente todos os terminais portuários foram concessionados e, de um modo geral, encontram-se a funcionar bem.

O Estado libertou-se da gestão da mão-de-obra e de outras actividades portuárias e até as Administrações Portuárias estão cada vez mais perto de assumirem o papel que fundamentalmente lhes incumbe como Autoridades Portuárias.

Não podemos no entanto deixar de salientar que a reestruturação tinha duas fases e que só a primeira foi implementada pelo que nos últimos dez anos tem-se vivido dos resultados obtidos em 1993 e praticamente nada se fez para pôr em prática as medidas da segunda fase.

Ou seja, há ainda problemas importantes para resolver, designadamente nas áreas do trabalho portuário, da Administração Portuária e da desburocratização, que não têm permitido tirar pleno benefício da reestruturação e têm bloqueado a competitividade e o desenvolvimento dos nossos portos, correndo-se o risco de voltarmos ao passado em vez de termos aproveitado esta oportunidade singular para acertar o passo com o futuro.

bargaining to compulsory arbitration, in order to ensure an effective and lasting climate of social peace;

- The release of surplus port workers, which was achieved with the dismissal of 1201 workers, representing more than 60% of the total work force in the ports. The indemnity paid for their retirement was based essentially on the monthly salary and the number of years the workers had been in the sector, in accordance with the legal provision for collective redundancies;
- Control of hiring of new port workers, in order to avoid the reappearance of surpluses in the future, and at the same time, establish in terms of the law the requirements for the professional certification of the new workers. This certification is specifically conditioned on attendance at professional training courses approved by the Institute of Port Labour (ITP).
- Commitment by the Parties to eliminate the EPCR Foundation, in the manner agreed upon, in order to do away with the charges that added to the costs of port operations and penalised the competitiveness of the Portuguese ports;
- The reduction of costs achieved by the flexibility of management of the port labour and the reduction in the number of workers involved in the operations is to be reflected in lower prices charged for port operation services. It was established that as from 1994, these prices would be reduced by a minimum average of 10%, with a reduction of 12.5% in the prices for coastal traffic, and 25% in prices for international containerised cargo traffic. The Institute of Port Labour was expressly charged with verifying the fulfilment of this obligation.

RATIONALIZATION OF THE HUMAN RESOURCES IN THE PORT AUTHORITIES AND AUTONOMOUS BOARDS

At the level of Port Authorities and Autonomous Boards, as well, due to the technological evolution of the equipment and the work methods and techniques on the one hand, and the flexibility in the system of labour and the concession of port terminals, on the other, there was also found to be a large excess of personnel. It was therefore



necessary to reduce this number over a short period of time, also. This was the only way to ensure a coherent application of labour efficiency to the whole port system, a vital condition for achieving the desired levels of efficiency, productivity and reduced costs. With this goal in mind, Decree-Law n. 125/94 was published in May 1994, making 1,134 workers redundant, by means of encouraging early retirement. This step also allowed the Port Authorities to make a significant reduction in costs, making it possible for them to be largely compensated for the financial charges they had assumed in the port-restructuring programme.



THE SETTING UP OF CENTRES FOR THE RAPID DISPATCH OF SHIPS IN THE PORTS

As mentioned earlier, one of the important elements in the structure of costs of maritime transport is the length of time ships remain in port, due both to the cargo handling operations, and to the excessive bureaucracy imposed on ships and goods by multiple entities.

In order to achieve efficient operation in this area, "Centres for the Rapid Dispatch of Ships" were set up in each port for the simplification, ease, and debureaucratisation of all these administrative procedures. These Centres gather together all the entities around the common goal of achieving the above-

mentioned objectives. All the entities are located in one building, thus making it easy for users to take care of all the matters related to the ship or cargo in one place ("one stop shop"). The resulting advantages are obvious.

RESULTS OF THE RESTRUCTURING
Today, ten years later, the success of the restructuring is undeniable:

- The severe crisis that beset the Portuguese ports has been overcome.
- The costs for handling cargo in the ports have dropped an estimated 30 to 50%.
- The port operators have grown stronger and significantly

improved their economic-financial situation.

- The level of employment has not only remained steady, but conditions have been created that will increase the number of jobs.
- The management of manpower by private companies (ETP) has been very successful.

Nearly all the port terminals are under concession and, generally, they are operating well.

The State relieved itself of the management of manpower and other port activities, and even the Port Authorities are approaching the point of assuming the role that fundamentally belongs to them as Administrators.

We must not, however, fail to point out that the restructuring

had two phases and only the first one has been implemented, so that over the last ten years we have seen the results from 1993's measures, and practically nothing has been done to put into practice the measures of the second phase. In other words, there are still important problems to be resolved, specifically in the areas of port labour, port administration, and debureaucratisation, which have prevented achieving the full benefit of the restructuring and have hindered the competitiveness and development of our ports. We run the risk of returning to the past instead of taking advantage of this unique opportunity to get in step with the future.

Vista aérea do porto da Leixões
Aerial view of the port of Leixões