

338.246.025(679)
MUS TES *gest*-219
P.2

219



**Lições Apreendidas Com o Programa de Reinserção Sócio-
Profissional dos Trabalhadores Desvinculados dos Portos e
Caminhos de Ferro de Moçambique (PRS CFM)**

José Issufo Mussagy

**Faculdade de Economia
Universidade Eduardo Mondlane**

Trabalho de fim de curso para a obtenção do grau de Licenciatura em Gestão de
Empresas

Maputo, Outubro de 2007

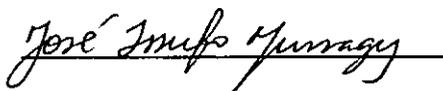
338.246.025(679)
MUS TES
P.2

O. E. M. - ECONOMIA	
R. E.	028.79
DATA	18 / 10 / 2008
AQUIÇÃO	<i>gest</i>
COTA	

DECLARAÇÃO

Declaro que este trabalho é da minha autoria e resulta da minha investigação. Esta é a primeira vez que o submeto para obter um grau académico numa instituição educacional.

José Issufo Mussagy



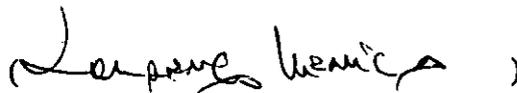
Maputo, aos 3 de Outubro de 2007

APROVAÇÃO DO JÚRI

Este trabalho foi aprovado no dia 3 de Outubro de 2007 por nós, membros do júri examinador da Universidade Eduardo Mondlane, com a nota final de 15 valores.

Membros do Júri:

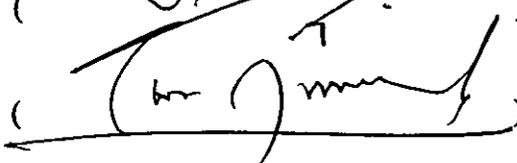
Presidente: Lourenço Veniça



Arguente: Jeremias Cardoso da Costa



Supervisor: Salomão Munguambe



Co-Supervisor: Adolfo Muholove



Dedicatória

Dedico o trabalho primeiro à Deus pela saúde, força que me deu para fazer e terminar o meu trabalho de fim de curso; em segundo lugar, aos meus pais, Issufo Mussagy Parsotamo e Celina Mafalda Vieira Vasconcelos que sempre procuraram formas para que eu continuasse a estudar, no meio de várias dificuldades. Dedico também, aos meus irmãos: Mussagy, Zulficar, Ibrahim, Idrisse, Magid; aos meus avós, José Vasconcelos e Maria Vasconcelos; as minhas tias Cláudia, Paula, Hanifa, Sarifa, Romana; aos meus tios Zé, Sizo, Pinheiro, Ludgério, Chico pelos seus estímulos durante os meus estudos.

A minha dedicatória vai também para a minha esposa, Dalila Arune, que incansavelmente deu-me apoio moral, teve a maior paciência do mundo e demonstrou imensa confiança em mim durante toda a minha formação.

Agradecimentos

Os meus agradecimentos vão para todos aqueles que sempre me apoiaram no processo da minha formação, em particular:

- ao meu supervisor Prof. Dr. Salomão Munguambe pelo entusiasmo, paciência e confiança que depositou desde o início do trabalho até a fase de elaboração da tese final;

- Às minhas cunhadas, em especial a Fauzia, Soraia, Saquina, Murad, Márcia e Melba, sem me esquecer dos meus primos, primas, sobrinhos e sobrinhas que me apoiaram material e moralmente.

- À todos trabalhadores desvinculados dos CFM, em particular aos que se prontificaram em preencher os questionários (ver lista em anexo);

- Aos meus colegas do serviço, em particular ao Dr. Adolfo Muholove, Dr. Souto, Dr. Fidelx Kulipossa, Srs. Jorge Cuambe, Rui de Jesus, Jossefa Macamo, Srs.^a Amélia Tembe, Olímpia Cumba, Catarina, Dorcas Pereira e Julieta Silva, pelo apoio material e moral;

- Aos meus amigos Nemane, Basílio, João Mendes, Shone, Justino, Lopes, Sérgio Preciso, Jojó, Momade, Marçal, Hodhaifo, Ângelo Caendeza, Rui Martins, Pedro Capassura e todos os colegas da Faculdade, em particular a Marta Flora, Bongisse Gando, Leonel Muchanga, Nito Matavel e aos demais, que directa ou indirectamente ajudaram na concretização do meu sonho.

ABREVIATURAS

CDSN - Comece e Desenvolva o Seu Negócio

CEFE – Competência Económica via Formação de Empreendedores

CFM – Portos e Caminhos de Ferro de Moçambique

CSN – Comece o Seu Negócio

DSN – Desenvolva o Seu Negócio

EGFE – Estatuto Geral de Funcionários de Estado

FOFA – Fortalezas, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças

Gapi – Sociedade de Promoção de Pequenos Investimentos

GSIN – Gere a Sua Ideia de Negócio

OIT – Organização Internacional do Trabalho

PMEs – Pequenas e Médias Empresas

PRS - Programa de Reinserção Sócio-Profissional

PRS CFM - Programa de Reinserção Sócio-Profissional dos Portos e Caminhos de Ferro de Moçambique

SIYB – Start and Improve Your Business

SWOT – Strengths, Weakness, Opportunities and Threats

ÍNDICE

SUMÁRIO	1
CAPÍTULO I – INTRODUÇÃO	2
1.1. APRESENTAÇÃO.....	2
1.2. JUSTIFICAÇÃO	2
1.3. OBJECTIVOS DA PESQUISA	3
1.3.1. <i>Objectivo Geral</i>	3
1.3.2. <i>Objectivos específicos:</i>	3
1.4. FORMULAÇÃO DO PROBLEMA	4
1.5. HIPÓTESE	4
1.6. DELIMITAÇÃO DO ESTUDO E METODOLOGIA ADOPTADA	4
1.7. LIMITAÇÕES DO ESTUDO	6
CAPÍTULO II – ABORDAGEM TEÓRICA	7
2.1. REVISÃO DA LITERATURA	7
2.2. CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA CFM	9
2.2.1. <i>ORIGEM E EVOLUÇÃO</i>	9
2.2.2. <i>OS NOVOS OBJECTIVOS E MISSÃO DO CFM</i>	10
2.3. CONCEITOS BÁSICOS.....	12
2.4. PROCESSO DE REESTRURAÇÃO DO CFM	14
2.4.1. REESTRUTURAÇÃO EMPRESARIAL, ORGÂNICA E FUNCIONAL.....	16
2.4.2. RACIONALIZAÇÃO DA FORÇA DE TRABALHO	18
2.4.2.1. <i>MODALIDADES DA REFORMA EFECTUADA NOS CFM</i>	20
2.4.3. CONCESSÃO DOS PORTOS E CAMINHOS DE FERRO	22
2.4.4. RACIONALIZAÇÃO DOS ACTIVOS FIXOS DA EMPRESA	23
2.4.5. DIVERSIFICAÇÃO DAS ACTIVIDADES E DE ÁREAS DE NEGÓCIOS	25
CAPÍTULO III – PROGRAMA DE REINserÇÃO SÓCIO-PROFISSIONAL	27
3.1. CONTEXTUALIZAÇÃO	27
3.2. EXPERIÊNCIA PILOTO DO PROGRAMA DE REINserÇÃO SÓCIO-PROFISSIONAL ...	27
3.3. IMPLEMENTAÇÃO DO PROGRAMA DE REINserÇÃO SÓCIO PROFISSIONAL A NÍVEL NACIONAL (SEGUNDA FASE).....	28
3.3.1. <i>INCEPTION REPORT</i>	28
3.3.2. <i>OBJECTIVOS DO PRS CFM</i>	29
3.3.3. <i>TERMOS DE REFERÊNCIA / ACTIVIDADES A REALIZAR</i>	30
3.4. DESCRIÇÃO DO PROCESSO DE IMPLEMENTAÇÃO DO PRS	31
3.4.1. <i>PRINCÍPIOS E METODOLOGIAS DO PROGRAMA DE REINserÇÃO SÓCIO-PROFISSIONAL DOS CFM</i>	31
3.5. RESULTADOS GERAIS DO PRS.....	37
3.5.1. <i>CONSOANTE A PESQUISA DE CAMPO</i>	37
Tabela A – <i>Grau de Escolaridade dos ex-trabalhadores / beneficiários entrevistados</i>	37
Tabela B – <i>Actividades Desenvolvidas pelos Ex-Trabalhadores actualmente</i>	38
Tabela C – <i>Análise do Impacto Sócio-Económico e das actividades do PRS CFM</i>	39
Tabela D – <i>Análise do Nível de Satisfação quanto ao PRS CFM</i>	40
3.5.2. <i>CONSOANTE OS TERMOS DE REFERÊNCIA DO PRS</i>	42
3.6. ASPECTOS POSITIVOS E NEGATIVOS DO PRS CFM.....	43
3.6.1. <i>ASPECTOS POSITIVOS / VANTAGENS</i>	44
3.6.2. <i>ASPECTOS NEGATIVOS / DESVANTAGENS</i>	46
3.6.3. <i>EXEMPLOS DE SUCESSO</i>	49
3.7. LIÇÕES APREENDIDAS E A RETER DO PRS CFM	56
CAPÍTULO IV – CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	58
4.1. CONCLUSÕES	58
4.2. RECOMENDAÇÕES.....	61
5. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	63
ANEXOS.....	66
QUADRO 1 - ACTIVIDADES INDICADAS NOS TERMOS DE REFERÊNCIA	66

QUADRO 2- METAS ESTABELECIDAS	66
ACTIVIDADES REALIZADAS NO PRS CFM.....	67
TABELA 1 - DISTRIBUIÇÃO DE CURSOS POR ESPECIALIDADES	67
GRÁFICO 1 - DISTRIBUIÇÃO DE CURSOS POR ÁREAS	68
TABELA 2- TABELA GERAL DE ACTIVIDADES	69
TABELA 3 - NÚMERO TOTAL DE PARTICIPANTES.....	70
TABELA 4 - NÚMERO DE CURSOS DE AGRO-PECUÁRIA	70
TABELA 5 - NÚMERO DE PARTICIPANTES DOS CURSOS DE AGRO-PECUÁRIA.....	71
TABELA 6 - NÚMERO DE CURSOS DE GESTÃO DE NEGÓCIOS	71
TABELA 7 - NÚMERO DE PARTICIPANTES DOS CURSOS DE GESTÃO.....	71
TABELA 8 - CURSOS DE FORMAÇÃO PROFISSIONAL.....	72
TABELA 9 -PARTICIPANTES DOS CURSOS DE FORMAÇÃO PROFISSIONAL.....	72
TABELA 10 -DISTRIBUIÇÃO DE TRABALHADORES EXCEDENTÁRIOS POR IDADE ...	73
TABELA 11 -DISTRIBUIÇÃO DE TRABALHADORES EXCEDENTÁRIOS POR HABILITAÇÕES.....	73
MODELO DE QUESTIONÁRIO APLICADO	75
LISTA DOS TRABALHADORES DESVINCULADOS ENTREVISTADOS.....	77

Sumário

Dadas as mudanças constantes no mundo dos negócios, extremamente competitivo a nível mundial, aliadas à introdução de novas tecnologias nas empresas, estas são obrigadas a concentrarem-se na rentabilidade e sustentabilidade das mesmas. Os CFM - Portos e Caminhos de Ferro de Moçambique, no âmbito deste ambiente de negócio e para acompanhar as mudanças, concebeu um complexo projecto de reestruturação, composto por várias componentes, sendo a racionalização da mão-de-obra sobredimensionada e a sua reinserção sócio-profissional na vida activa as mais delicadas. A reestruturação dos Portos e Caminhos de Ferro de Moçambique teve em vista o alcance do pleno emprego dos recursos e a rentabilidade financeira da empresa.

O presente trabalho abordou de uma forma geral as componentes da reestruturação levada a cabo pelos CFM, e com mais profundidade o Programa de Reinserção Sócio-Profissional (PRS), e o mesmo foi efectuado através de pesquisas bibliográficas, de materiais disponíveis na internet, nas instituições ligadas ao processo (CFM e Gapi – Sociedade de Promoção de Pequenos Investimentos) e também através de administração de um inquérito a alguns dos desvinculados que aceitaram participar do estudo.

Os resultados do estudo mostram que todas as componentes do PRS CFM (Programa de Reinserção Sócio-Profissional dos Portos e Caminhos de Ferro de Moçambique) foram largamente alcançadas, consoante os termos de referência elaborado (metas estabelecidas) entre os CFM e o consórcio Gapi/KPMG/Transcom que executou ou implementou o referido programa a nível nacional.

Do problema em estudo apresentado: “Que lições se podem tirar com a implementação do PRS CFM e em particular com a racionalização da força de trabalho?”, conclue-se que, apesar de certa relutância por parte de alguns desvinculados que não compreenderam bem os objectivos do PRS, é possível planear, coordenar, implementar projectos e/ou programas complexos com algum sucesso considerável, através de parcerias público-privadas, tendo em conta o grupo alvo.

CAPÍTULO I – INTRODUÇÃO

1.1. APRESENTAÇÃO

Hoje, mais do que nunca, para o sucesso de qualquer reestruturação de uma empresa, num mundo em constante mudança, quer a nível tecnológico quer a nível de gestão dos diversos recursos organizacionais, requer-se sem dúvida que se adoptem estratégias que permitam o equilíbrio de interesses dos diferentes intervenientes no processo, dentre os quais os trabalhadores e a comunidade local onde a empresa está inserida.

Para responder aos desafios de um mundo de negócios globalizado e extremamente competitivo, os Portos e Caminhos de Ferro de Moçambique iniciou uma profunda reforma institucional nos últimos anos. Esta reestruturação consistiu em 5 (cinco) componentes: reestruturação empresarial, orgânica e funcional; racionalização da força de trabalho; concessão dos portos e caminhos de ferro; a racionalização dos activos fixos da empresa; e diversificação das actividades e de áreas de negócios.

Assim, o presente trabalho compreende quatro capítulos, a começar pela introdução onde se destacam os objectivos da pesquisa, o problema em questão e a metodologia usada. No segundo capítulo, designado por “abordagem teórica”, estão descritos os fundamentos teóricos do tema sobre os quais assenta o estudo. A seguir vem o capítulo dedicado ao estudo do tema em questão e, por último, são apresentadas as conclusões finais e algumas recomendações julgadas pertinentes.

1.2. JUSTIFICAÇÃO

O estudo que se levou a cabo é de extrema importância no mundo globalizado em que vivemos, porque tentou-se perceber as diversas componentes do processo de racionalização da mão-de-obra dos CFM e como é que as mesmas influenciaram os resultados do programa de reinserção sócio-profissional, instrumento utilizado para a valorização do capital humano, como contributo não só para a redução de muitos males que graçam na sociedade como também para o desenvolvimento do país.

Este estudo foi e é relevante para os dias de hoje, porque mais do que nunca, tem-se exigido responsabilidade social das empresas na sua actuação no mundo dos negócios, uma vez que as empresas são parte integrante das comunidades onde estão

inseridas e devem dar uma contributo à mesma no seu dia-a-dia.

Por último, e não menos importante, com este estudo pretende-se mostrar que é necessário cultivar e enraizar novas abordagens no mundo dos negócios numa forma geral porque o mercado assim o exige. É necessário que se incute nos gestores das empresas, autoridades locais e órgãos competentes, a ideia de que processos de reestruturação de empresas como as dos CFM devem servir de exemplo para futuras reestruturações de empresas no país, como ferramenta válida e fundamental na luta contra a pobreza absoluta.

1.3. OBJECTIVOS DA PESQUISA

1.3.1. Objectivo Geral

O presente trabalho tem como objectivo geral analisar o processo de implementação do Programa de Reinserção Sócio-Profissional dos Trabalhadores Desvinculados dos Portos e Caminhos de Ferro de Moçambique e o impacto que teve junto ao grupo alvo e na sociedade em geral, de modo a recolher lições que possam contribuir para futuros processos de reestruturação de empresas similares.

1.3.2. Objectivos específicos:

- Descrever as principais etapas do processo de reestruturação dos CFM;
- Descrever o programa de reinserção sócio-profissional;
- Identificar o impacto sócio-económico do Programa;
- Identificar quais as vantagens e desvantagens para a empresa, trabalhadores, bem como para a sociedade no geral.

1.4. FORMULAÇÃO DO PROBLEMA

Que lições se podem tirar com a implementação do PRS, no âmbito de reestruturação dos CFM e em particular com a racionalização da força de trabalho?

1.5. HIPÓTESE

1. Apesar da maior parte dos trabalhadores desvinculados pelos CFM terem níveis académico-profissionais muito baixos, o programa de reinserção sócio-profissional levado a cabo foi um instrumento para melhoria das suas condições de vida.
2. Embora tenham sido criados todos os instrumentos necessários para a implementação do PRS CFM existiram ex-trabalhadores que não aderiram voluntariamente ao mesmo, devido ao seu estado emocional negativo na altura da desvinculação, dificultando o seu processo de reinserção na vida activa e prejudicando a si e sua família no futuro.

1.6. DELIMITAÇÃO DO ESTUDO E METODOLOGIA ADOPTADA

O presente trabalho pretendeu identificar as lições resultantes da implementação do Programa de Reinserção Sócio-Profissional dos trabalhadores desvinculados dos CFM, com base em entrevistas semi-estruturadas e alguns estudos de avaliação efectuados pelos diversos intervenientes no processo. De referir que as entrevistas semi-estruturadas foram feitas a uma amostra de 37 famílias dos ex-trabalhadores dos CFM, na zona sul de Moçambique, concretamente na cidade e província de Maputo. Como as famílias dos desvinculados são compostas em média por 7 membros, pode-se dizer que foi feito a avaliação do impacto sócio-económico do PRS CFM a um total de 259 indivíduos. De realçar que as entrevistas foram feitas ao chefe da família, que neste caso foi o trabalhador desvinculado dos CFM. Os estudos de avaliação efectuados foram com base na descrição, compilação de todo o material disponível sobre o assunto, dentre eles relatórios, revistas, livros, jornais, internet e gestores do programa. É de referir que não foi possível entrevistar mais desvinculados, de outras zonas do país, devido a escassez de tempo, de recursos financeiros e da recusa de alguns dos ex-trabalhadores desvinculados, por estarem

insatisfeitos por um lado, e não compreenderem o objectivo das entrevistas que seriam levadas a cabo por outro.

As entrevistas foram feitas de duas formas, presencial (em casa e/ou no local de trabalho dos desvinculados) e telefonicamente. Estes métodos de aplicação ou administração do inquérito ou questionário foram achados mais adequados e eficientes, devido aos factos acima mencionados, isto é, falta de tempo disponível e de recursos financeiros. Os inquéritos foram aplicados por conveniência, na medida em que procurou-se os beneficiários ou ex-trabalhadores que moravam mais próximos da cidade se também os que tivessem meios de contacto como o telemóvel ou telefone fixo, isto foi possível com base na lista facultada pela empresa implementadora do PRS CFM - a Gapi (Sociedade de Promoção de Pequenos Investimentos) e pelo conhecimento das residências dos desvinculados entrevistados por parte dos inqueridores solicitados para o efeito.

Na pesquisa que se levou a cabo pretendeu-se verificar como os trabalhadores desvinculados usaram o dinheiro das indemnizações para a nova vida, descrever o impacto sócio-Económico do PRS na sociedade em geral, as responsabilidades e o papel dos diversos intervenientes (actores) no processo.

Gil (1994) faz uma classificação das pesquisas com base em seus objetivos e com base nos procedimentos técnicos adoptados. Éis a classificação sugerida por Gil:

- Classificação com base nos objetivos, têm-se três grandes grupos: *pesquisas exploratórias, pesquisas descritivas e pesquisas explicativas.*
- Classificação com base nos procedimentos técnicos adoptados (pois, para analisar os fatos do ponto de vista empírico, para confrontar a visão teórica com os dados da realidade, é necessário traçar o modelo conceitual e também o operativo): *pesquisa bibliográfica, pesquisa documental, pesquisa experimental, pesquisa ex-pos-facto, levantamento, estudo de caso e pesquisa-acção.*

Santos (1999) acrescenta à classificação apresentada por Gil, destacando a caracterização das pesquisas segundo as fontes de informação, ou seja, *pesquisa de campo, pesquisa de laboratório e pesquisa bibliográfica.*

Para este estudo, com base nas classificações acima referenciadas, trata-se portanto de uma pesquisa, bibliográfica, descritiva e de campo. Ela é bibliográfica porque para a fundamentação teórico-metodológica do trabalho, se recorreu ao uso de material acessível ao público em geral, como livros, artigos disponíveis, e consultas na internet. Classifica-se de pesquisa descritiva, porque descreve todos os passos de

uma forma detalhada dos processos de implementação da reestruturação e do programa de reinserção levado a cabo. E classifica-se também de pesquisa de campo porque o mesmo foi baseado em entrevistas presenciais aos trabalhadores desvinculados e/ou aos beneficiários do programa de reinserção sócio-profissional.

1.7. LIMITAÇÕES DO ESTUDO

As principais limitações do estudo foram a falta de recursos financeiros para pesquisa de campo e aquisição de material para o efeito, a falta de tempo suficiente para aprofundar as pesquisas bibliográficas e a relutância de alguns desvinculados em participar do estudo. Aprofundando mais o assunto, pode-se dizer que:

- Dado que o tema em estudo ainda é muito recente, não se encontram disponíveis dados testados, estudos de impacto sócio-económico do programa, embora haja algum material genérico sobre o assunto. Isso fez com que a revisão da literatura fosse feita com base em revistas especializadas (periódicos/CFM) e de dados da empresa implementadora (Gapi).
- Não foi possível aprofundar mais o estudo do impacto sócio-económico por dificuldades financeiras, que requeria a deslocação para as zonas centro, norte e sul (todo o país) para colher amostras do grupo alvo. Para colmatar esta dificuldade decidiu-se tratar o assunto através de estudos e artigos existentes, elaborados pelos diversos intervenientes no processo e de algumas entrevistas para se ter a sensibilidade da questão em estudo junto ao grupo alvo.
- A relutância de muitos desvinculados em não participarem no estudo, isto é, no preenchimento dos questionários, apesar de serem dadas várias explicações quanto aos objectivos académicos do mesmo.

Se tivesse disponibilidade de tempo e recursos financeiros suficientes faria uma pesquisa de campo mais abrangente que englobaria desvinculados das três regiões do país, a saber, norte centro e sul, com vista a colher dados mais realísticos dos resultados ou impacto sócio-económico do PRS CFM, uma vez que cada zona tem as suas particularidades ou características sócio-económicas. Esta pesquisa seria feita por várias equipas com objectivos bem claros e contaria com ajuda dos promotores e executores do referido programa no planeamento e execução do estudo, a saber os CFM e a Gapi.

CAPÍTULO II – ABORDAGEM TEÓRICA

2.1. REVISÃO DA LITERATURA

O enquadramento teórico a ser desenvolvido no presente trabalho cingir-se-á, principalmente, sobre os diversos aspectos relacionados com as estratégias, liderança e a gestão de recursos humanos, de modo a fazer-se um dar um enquadramento ao estudo de caso levado a cabo.

Segundo Kotler e Armstrong (1998): "para terem sucesso num mercado competitivo de hoje, as empresas devem concentrar-se no cliente e tentar ganhar clientes dos concorrentes, oferecendo-lhes mais valias". E para tal é necessário planejar boas estratégias como apenas um começo para se ter sucesso. Como o mesmo autor diz "plano estratégico é o processo de desenvolvimento de uma estratégia formal para a sobrevivência e o crescimento da empresa a longo prazo". E ainda diz que "muitos administradores acham que "fazer coisas da forma certa" (implementação) é tão importante ou até mesmo mais importante do que "fazer as coisas certas (estratégias). A verdade é que ambas são vitais para o sucesso, mas as empresas podem ter vantagens sobre seus concorrentes através de uma implementação eficaz".

Segundo Kotler (2000) "todas as empresas precisam de estratégias para se adaptarem ao mercado em mudança. Não há nenhuma estratégia melhor para todas as empresas. Cada uma deve tentar encontrar a que fizer mais sentido, dada a sua situação, oportunidades, objectivos e recursos."

As classificações sobre as Estratégias Empresariais são as mais diversas apresentadas pelos autores.

Michael Porter (1991) diz que a "estratégia é a definição de como recursos serão alocados para se atingir determinado objetivo". Enquanto que Prof. Adalberto Brandalize¹ diz que a "estratégia é definida como um caminho, ou maneira, ou ação estabelecida e adequada para *vencer* os desafios e *alcançar* os objetivos da empresa".

Segundo Prof. Adalberto Brandalize "as estratégias podem ser estabelecidas de acordo com a situação da empresa; estar voltada à sobrevivência, manutenção,

¹ Mestre em Administração: área de concentração-Finanças, mestrando em Administração: área de concentração-Gestão de Negócios, Professor universitário, consultor empresarial, autor de diversos artigos científicos, ex-executivo, especialista em Finanças e O&M.

crescimento ou desenvolvimento, conforme postura estratégica da empresa, frente ao cenário ambiente.” Ainda o mesmo autor diz que “a combinação de estratégias deve ser feita de forma que aproveite todas as oportunidades possíveis, e utilizando a estratégia certa no momento certo.”

Assim de acordo com a situação da empresa, existem 4 estratégias básicas, a saber: Sobrevivência, Manutenção, Crescimento e Desenvolvimento. A seguir faz-se um resumo das estratégias:

- *Sobrevivência* - é caracterizado quando a empresa possui Pontos Fracos (-) e está com Ameaças ambientais (A). Apresenta as estratégias de forma gradativa, ou seja, da menos radical (redução de custos) para a mais radical (falência). A Sobrevivência é a pior situação estratégica. Podemos encontrar neste grupo, diversos tipos de estratégias (enfoques), como por exemplo, *redução dos custos, enxugamento da estrutura organizacional (downsizing), fusões internas, desinvestimento e falência.*
- *Manutenção* - diz respeito à situação em que a empresa se encontra com Pontos Fortes (+), mas Ameaçada (A). Neste grupo podemos encontrar diversos tipos de estratégias (enfoques), como por exemplo, *estabilidade, nicho de mercado, terceirização (Outsourcing), especialização e reacções radicais (conluio).*
- *Crescimento* - refere-se quando a empresa está com Pontos Fracos (-), mas o ambiente está oferecendo Oportunidades (+). Podemos encontrar neste grupo, diversos tipos de estratégias (enfoques), como por exemplo, a *penetração, expansão, inovação, coalizão (joint venture), internacionalização e fusão.*
- *Desenvolvimento* - diz respeito quando a empresa possui Pontos Fortes (+) nas suas capacidades internas e quando o ambiente esta favorável com Oportunidades (+). É a melhor situação estratégica. Neste grupo podemos encontrar diversos tipos de estratégias (enfoques), como por exemplo, *franquia, desenvolvimento, cooptação, diversificação e holding.*

Os CFM no seu processo de reestruturação aplicou os 4 grupos principais grupos de estratégias, isto é, de sobrevivência, manutenção, crescimento e de desenvolvimento, de acordo com os objectivos a que se propões alcançar em cada uma das componentes.

2.2. CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA CFM

2.2.1. ORIGEM E EVOLUÇÃO

“No período anterior à independência, a companhia dos Caminhos de Ferro que operava no País foi extinta, com a publicação do Diploma Legislativo nº.315 de 22 de Agosto de 1931, que aprovou a organização da Direcção dos Serviços dos Portos e Caminhos de Ferro de Moçambique.

Mais tarde, aquela designação veio a ser alterada pelo Diploma Legislativo nº.436, de 10 de Abril de 1935, que passou para Direcção dos Serviços dos Portos e Caminhos de Ferro de Moçambique e Transportes.

A Direcção dos Serviços dos Portos e Caminhos de Ferro de Moçambique e Transportes era constituída por uma estrutura bastante complexa, que além dos serviços de administração, construção e exploração dos portos, caminhos de ferro, portagens, carreiras regulares de transportes, incluía também a DETA, Camionagem de Moçambique, entre outras entidades.

Segundo Farahane no seu trabalho de licenciatura (1996) “à data da independência, o país estava a atravessar uma profunda crise económica que foi provocada por um conjunto de factores internos e externos, os quais condicionaram o funcionamento e desenvolvimento económico e social”.

As profundas transformações políticas, económicas e sociais ocorridas nos primeiros anos da Independência, impunham determinar um novo ritmo de desenvolvimento sócio-económico no nosso País, exigindo uma revisão do regime legal aplicável e responsabilidades dos órgãos de Direcção.

Foi neste contexto que, no nosso caso concreto, a Direcção dos Serviços dos Portos e Caminhos de Ferro de Moçambique, criada pelo Diploma Legislativo n.º 315, de 22 de Agosto de 1931, foi extinta e substituída pela Direcção Nacional dos Portos e Caminhos de Ferro, nos termos da Portaria nº.82/76 de 6 de Abril.

As medidas do Programa de Reabilitação Económica introduzidas no País durante o ano de 1986, impunham, para o desenvolvimento da exploração da rede nacional dos transportes e comunicações, a reorganização dos Portos e Caminhos de Ferro, pelo valioso contributo que representavam na angariação de receitas, constituindo, assim, uma grande contribuição para o produto interno bruto e para a balança de pagamentos.

Assim, por Decreto nº.6/89, de 11 de Maio, foi criada a Empresa Nacional dos

Portos e Caminhos de Ferro de Moçambique, E.E., com personalidade jurídica, autonomia administrativa, financeira e patrimonial. Com este Diploma Legal, a empresa passou a ter uma autonomia patrimonial, ao contrário do que acontecia com a Direcção Nacional dos Portos e Caminhos de Ferro. A Empresa Nacional dos Portos e Caminhos de Ferro, poderia exercer outras actividades conexas e relacionadas com a sua actividade principal, podendo associar-se a organismos nacionais e internacionais.” (Xitimela, 16:46)

“Porém, a filosofia subjacente à Lei nº.2/81, de 30 de Setembro, que estabelecia as regras de organização e funcionamento das empresas estatais, por força do circunstancialismo económico-financeiro de momento, mostrou-se insuficiente, tendo sido necessário transformar as empresas estatais em públicas, com personalidade e capacidade jurídicas, dotadas, de autonomia administrativa, financeira e patrimonial, com vista a garantir uma cada vez maior eficiência e rentabilidade do sector empresarial do Estado.

A Lei nº.17/91 de 3 de Agosto Lei das Empresas Públicas foi, publicada com o objectivo de conferir ao sector empresarial a natureza jurídica apropriada para a sua melhor capacitação administrativa e de gestão, como condição essencial para enfrentar um mercado competitivo, desenvolvendo as suas actividades com base no princípio do cálculo económico, aumentando e melhorando a sua rentabilidade.

Foi nesse sentido que por Decreto 40/94, de 13 de Setembro, a Empresa Nacional dos Portos e Caminhos de Ferro de Moçambique, E.E., foi transformada em Empresa Pública, passando a ser designada Portos e Caminhos de Ferro de Moçambique, E.P., alargando, assim, a sua base de actuação e permitindo a sua maior rentabilização.” (Xitimela, 16:47)

2.2.2. OS NOVOS OBJECTIVOS E MISSÃO DO CFM

“Os Portos e Caminhos de Ferro de Moçambique desempenham um papel importante no desenvolvimento da economia nacional e da região; é uma componente significativa na angariação de receitas, quer em moeda nacional, quer em divisas, tanto no transporte ferroviário de pessoas e bens como no manuseamento de carga portuária”. (fonte: www.cfmnet.co.mz/regulamento.htm)

Para responder aos vários desafios que a empresa tinha de enfrentar para realizar os seus objectivos de facilitar a circulação dos cidadãos e o transporte de mercadorias, num mercado altamente competitivo e às exigências dos utilizadores dos

Portos e Caminhos de Ferro moçambicanos, era imperioso proceder-se à reestruturação da Empresa Nacional de Portos e Caminhos de Ferro de Moçambique, E.E., no quadro da Lei n.º 17/91, de 3 de Agosto, e foi conferindo à Empresa uma natureza jurídica apropriada para sua melhor capacitação administrativa e de gestão.

Neste contexto, foram traçados objectivos claros, entre os quais o pleno emprego, a promoção e o desenvolvimento das infra-estruturas ferro-portuárias e de serviços, que constituem os macro-objectivos da nova empresa.

Estes objectivos macro-económicos fazem parte daquilo que a empresa CFM está a levar a cabo - uma reforma institucional profunda, que compreende nomeadamente a reestruturação empresarial, a racionalização da força de trabalho e de activos, a concessão de portos e caminhos de ferro e a diversificação das actividades.

“Os objectivos dos novos CFM, à luz do Contrato-Programa, assinado entre o Governo, em representação do Estado, e o Conselho de Administração da empresa, em nome dos CFM, são:

- a) Promover e desenvolver as infra-estruturas ferro-portuárias e serviços;
- b) Promover o desenvolvimento das actividades de transporte e logística através da participação incrementada do sector privado na sua operação e gestão;
- c) Envolver-se, em associação com o sector privado, na operação dos sistemas ferro-portuários de forma sustentável, segura, eficiente e proveitosa para o transporte de passageiros e carga e prestação de serviços portuários;
- d) Maximizar a racionalização dos seus activos.” (Xitimela, 10:20)

“A grande missão dos novos CFM será reconstruir o sistema de transporte ferro- portuário, para que ele seja moderno, competitivo, eficiente, orientado para o mercado, financeiramente viável. Cabe aos CFM o papel de investidor, promotor e fomentador do desenvolvimento estratégico das infra-estruturas ferro-portuárias. Os CFM não deixam de ser operador. Vão operar alguns terminais que não serão concessionados. Por outro lado, os CFM passam a diversificar a sua intervenção empresarial, como forma de promover a sua sustentabilidade a longo prazo e rentabilizar os seus activos. Deste modo, alargarão a sua participação para sectores como o turismo, transporte aéreo, indústria de construção, gestão imobiliária e sector financeiro, rentabilizando os activos que possuem e que constituem o seu património secular.” (Xitimela, 10:20)

2.3. CONCEITOS BÁSICOS

Trabalhador excedentário é aquele que não reúne condições técnico-profissionais para as exigências tanto dos concessionários como dos CFM num quadro em que a empresa se encontre reestruturada e racionalizada.

Excluem-se da classificação de trabalhador excedentário aqueles trabalhadores que:

- tendo sido escolhidos, se recusem a trabalhar para o concessionário;
- sendo necessários, se recusem a permanecer nos quadros dos CFM;
- tenham sido despedidos em resultado da aplicação de uma medida disciplinar, ou de rescisão de contrato de trabalho por justa causa, nos termos da Lei do Trabalho. (Xitimela, 10:36)

Unidade Técnica para a Força de Trabalho

Unidade Técnica para a Força de Trabalho (UTFT) é um órgão de assessoria ao Conselho de Administração para tratamento das questões relativas à força de trabalho excedentária, e o mesmo foi criado pela ordem de serviço nº 01, de 28 de Janeiro de 2000. (Xitimela, 10:36)

Reforma Antecipada

A Reforma antecipada incide sobre os trabalhadores com mais de 45 anos e antiguidade maior ou igual a 10 anos de acordo com o princípio de aposentação obrigatória estabelecido no EGFE (Estatuto Geral de Funcionários do Estado). (Xitimela, 12:24). Ela significa a rescisão de contrato antes de um trabalhador atingir a idade definida por lei para ser reformada (60 anos se for homem ou 55 se for mulher).

“Reinserção Sócio-Profissional” dos trabalhadores excedentários é a linha de força da acção dos CFM, no âmbito do programa em curso. O objectivo da empresa é garantir que os trabalhadores que não possam continuar tenham uma nova oportunidade. Nesta perspectiva, incentivam-se diversas actividades, orientando-os na adopção de opções como a criação de micro empresas, apoio em formação para o reemprego e condições materiais para o trabalhador excedentário beneficiar de programas de reinserção sócio-profissional.” (Xitimela, 10:37)

Responsabilidade Social

Não existe uma definição padrão para o conceito de *responsabilidade social*, mas:

- para o Instituto Ethos², *responsabilidade social* é uma forma de conduzir os negócios da empresa com o objectivo de torná-la parceira e co-responsável pelo desenvolvimento social. Para esta instituição, uma empresa socialmente responsável é aquela que incorpora os interesses dos accionistas, funcionários, prestadores de serviço, fornecedores, consumidores, comunidade, governo e meio ambiente no planeamento das suas actividades, buscando atender às demandas de todos.
- Melo Neto e Brennand dizem que *Responsabilidade social* é uma atitude e um compromisso que a empresa adopta em relação à sociedade, ao governo, aos medias e aos seus diversos públicos-alvo, movida por um desejo de transformação social e que se baseia na adopção de um modelo próprio de gestão social, cujas principais características são a regularidade, a intensidade e a qualidade.

A responsabilidade social envolve uma análise empresarial que ultrapassa a avaliação financeira, pois ela toma em conta a análise dos efeitos da empresa sob a óptica da sociedade ou colectividade.

Privatização

Existem muitas definições sobre este conceito, dependendo do aspecto que o autor se estiver a referir ou enfatizar.

Segundo Hemming e Mansoor (1988), citado e traduzido por JOSSENE (1999:2), diz que “o termo privatização tem sido usado para se referir a passagem de qualquer actividade do sector público para o sector privado. Isso envolve nada mais que a introdução do capital privado ou técnicas de gestão privada, *management expertise*, no sector de actividade pública. Esta definição deixa patente a ideia de que a privatização não envolve sempre a transferência de propriedade, mas a forma como o sector privado pode beneficiar dos lucros líquidos do sector público através do seu envolvimento, quer financeiro, quer na gestão dos empreendimentos ou participações

² O Instituto Ethos é uma organização não-governamental brasileira, criada em 1998, com o propósito de ajudar os empresários a compreender e incorporar o conceito de responsabilidade social no quotidiano da sua gestão.

do estado”. Segundo ainda JOSSENE (1999:2), “a privatização cobre mais especificamente a transferência das empresas estatais com orientação comercial, actividades ou activos produtivos do Estado para o sector privado, quer no seu todo, quer parcialmente, de modo que haja o controle efectivo do privado na gestão.”

Segundo CHITOQUISSO (2003:5) “as Nações Unidas, referem que a *privatização* pode ser a transferência de três tipos de direitos do Estado para o sector privado, nomeadamente, os direitos de propriedade, direitos operacionais e os direitos de desenvolvimento. Dependendo da forma escolhida, o sector privado pode adquirir qualquer um destes direitos ou uma combinação deles (United Nations, 1995:63).”

Para este trabalho utilizar-se-á o termo *privatização* utilizado pela Mafalda Mussengue (trabalho de Licenciatura, 1996:3), citado pelo CHITOQUISSO (2003:6) como sendo “a privatização requer mudanças ao nível da empresa, nomeadamente da forma de propriedade, no relacionamento entre o patronato e trabalhadores, nos direitos e deveres dos trabalhadores, nos estatutos e na estratégia e política da empresa. Ela pode assumir diferentes formas:

- a) A alienação ou venda total ou parcial do património, em que todos os direitos passam para o sector privado;
- b) A celebração de contratos de gestão, em que o risco se mantém do Estado, mas a gestão é contratada no sector privado;
- c) A cessão de exploração e de arrendamento, em que a entidade privada arca com todos os riscos inerentes ao negócio;
- d) A compra de acções em empresas públicas por parte do sector privado, o que representa novo investimento.”

2.4. PROCESSO DE REESTRURAÇÃO DO CFM

Pito (2002) considera como “reestruturação de uma empresa a redefinição da sua carteira de negócios e/ou alteração do seu financiamento.” Segundo Gertrudes Matola no seu trabalho de licenciatura (2001:5), “as instituições do Banco Mundial e Fundo Mundial Internacional insistem na privatização dos sectores estratégicos como uma forma de aumentar a performance (desempenho) das empresas, bem como da economia”. E diz mais “que as privatizações e as operações da força de trabalho são parte do processo de mudança das organizações, porque elas são sistemas abertos, influenciadas pelo ambiente interno e externo onde operam”.

Mafalda Mussengue no seu trabalho de licenciatura (1996) diz que “quaisquer

que sejam os objectivos da privatização, todos eles têm a finalidade de melhoria da economia do país”. E diz ainda que “a privatização, na medida em que provoca várias mudanças no ambiente económico, social e institucional e é afectado por esses ambientes, é portanto dinâmico”.

Os CFM realizou e continua a realizar um processo de reestruturação, com vista ao alcance do pleno emprego, promoção e desenvolvimento das infra-estruturas ferro-portuárias e de serviços e operacionalização dos mesmos.

“A reforma dos CFM obedeceu a objectivos claros, entre os quais o pleno emprego, a promoção e o desenvolvimento das infra-estruturas ferro-portuárias e de serviços, constituem os macro-objectivos da nova empresa. A despeito da concessão, os CFM mantém a sua actividade de transporte e de provedora logística de serviços no domínio ferro-portuário. O envolvimento, em associação, de operadores privados não inibe a empresa de operar. O grande objectivo consubstancia-se na obtenção da máxima racionalização dos activos que detêm incrementando a sua rentabilidade.” (Xitimela, 16:18)

Ainda no âmbito do processo de reestruturação, o Presidente do Conselho de Administração dos CFM, Eng.º Rui Fonseca, disse “pretendemos com este programa de reformas criar uma empresa simples e ágil, na sua estrutura e acção, com métodos de gestão e desempenho reveladores de eficiência e competitividade, onde os padrões de excelência sejam vividos no quotidiano dos CFM a todos os níveis, mormente nas áreas de gestão de recursos humanos e financeiros e materiais.” (Xitimela, 13 + 14:19)

A reestruturação institucional levado a cabo pelos CFM consistiu em 5 (cinco) componentes, a reestruturação empresarial, orgânica e funcional; a racionalização da força de trabalho; a concessão dos portos e caminhos de ferro; a racionalização dos activos fixos da empresa; e ainda a diversificação das actividades e de áreas de negócios. Este processo de reestruturação dos CFM envolve um valor total de 133 milhões de dólares americanos” e foi financiado pelo estado moçambicano, Banco Mundial e pelo próprio CFM. (Xitimela, 12:9)

Em suma, são seguintes as cinco componentes da reestruturação dos CFM:

- Reestruturação Empresarial, Orgânica e Funcional
- Racionalização da Força de Trabalho
- Concessão dos Portos e Caminhos de Ferro
- Racionalização dos Activos Fixos da Empresa
- Diversificação das Actividades e de Áreas de Negócios

A seguir aborda-se detalhadamente cada uma dessas componentes, a saber:

2.4.1. REESTRUTURAÇÃO EMPRESARIAL, ORGÂNICA E FUNCIONAL

“A componente estrutural implica a formação de uma *holding* que irá gerir as participações sociais nas diversas “*joint ventures*”³ que os CFM irão corporizar com os seus parceiros e as participações que tiverem noutros empreendimentos. O sector privado adquire uma participação maioritária, cabendo aos CFM posições como accionista minoritário. Por outro lado, os CFM-EP velarão pelo interesse público no interior do sistema. Os terminais concessionados têm uma importante participação de interesses públicos. Os CFM detêm, regra geral, 30 a 33% das acções nas parcerias, o que implica que a empresa deverá exercer o seu papel de defensor do interesse público nas concessões. A responsabilidade de desenvolver estrategicamente novas infra-estruturas, garantindo o cumprimento dos desígnios da tutela.” (Xitimela, 10:21)

Para a implementação do processo de reestruturação dos CFM foram criadas três unidades técnicas: *Unidade de Apoio a Gestão* com a responsabilidade de supervisionar o cumprimento das concessionárias; a *Unidade de Contabilização do Projecto* com a finalidade de proceder aos registos contabilísticos e a gestão financeira dos recursos dos projectos e a sua instalação e supervisão do funcionamento dos sistemas de controlo interno, contabilístico e financeiro; e a *Unidade Técnica para a Força de Trabalho* (UTFT) com a responsabilidade de fazer a gestão do redimensionamento da força de trabalho, em colaboração com os concessionários, orienta a desvinculação do pessoal considerado excedentário, procede à formação e reconversão de parte desta força de trabalho desvinculada. (Xitimela, 12:16)

Como resultado da reestruturação empresarial, foi constituída uma holding denominada “CFM Holding SARL” –, que é responsável pela gestão das participações sociais e financeiras das “*joint ventures*” em que os CFM faz aplicações. Entretanto, os CFM continua velando pelo interesse público nas concessões através do CFM-EP que se orienta entre outras acções na formulação de políticas destinadas a

³ são associações de duas ou mais empresas para levar a cabo um projecto comum ou atingir um objectivo específico (Pito, 2002:38).

promover a reestruturação do sistema ferro-portuário e na regulamentação técnica.

A seguir estão salientadas as tarefas atribuídas aos CFM-EP e CFM-Holding, no âmbito da reestruturação empresarial levada a cabo:

CFM-EP (Empresa Pública)

- Formulação de políticas destinadas a promover a reestruturação e o envolvimento do sector privado na sua gestão, operação, manutenção, modernização e edificação de novos meios de produção;
- Gestão financeira e empresarial;
- Venda de activos patrimoniais considerados excedentários ou a sua utilização para a diversificação das actividades dos CFM, em associação com o sector privado;
- Desenvolvimento de recursos humanos;
- Auditorias internas com vista a assegurar o cumprimento das políticas e do desempenho;
- Regulamentação técnica.

CFM - Holding

- Responsável pelas actividades de natureza exclusivamente comerciais;
- Fazer o seguimento das áreas de negócio relacionadas com a actividade ferro-portuária, bem como explorar oportunidades para formação de "joint ventures" nas áreas de turismo, indústria de construção, gestão imobiliária e no sector financeiro;
- Assegurar a elaboração das Demonstrações Financeiras anuais da empresa, como das empresas subsidiárias e associadas para apresentação aos accionistas até ao dia 31 de Março de cada ano seguinte;
- Adoptar critérios para nomeação e remuneração de representantes da empresa nas subsidiárias e afiliadas de acordo com as orientações estabelecidas pelo Governo. O relacionamento entre o Governo e os CFM-EP reger-se-á por um Contrato Programa, que estabelece os objectivos empresariais a serem atingidos e os direitos e obrigações de cada uma das partes.

Os CFM-EP estabelecerão mandatários para os CFM-Holding, responsáveis pela gestão das suas participações sociais tanto nas empresas subsidiárias ou nas afiliadas. (Xitimela, 10:21)

Ainda no quadro da Reforma Institucional levada a cabo, em relação à sua estrutura orgânico – funcional, pretendia-se que a empresa passasse a ter “uma estrutura orgânica leve, funcional, interactiva e pró-activa, capaz de responder aos desafios do futuro e para permitir que os objectivos traçados sejam alcançados”. (Xitimela, 13+14:19)

“Para melhor compreensão, acrescenta-se que a estrutura antiga dos CFM era mais larga e apresentava a configuração seguinte:

- Quatro Direcções Executivas (Sul, Centro, Norte e Zambézia);
- Sete Direcções por função (Aprovisionamentos, Auditoria e Inspecção, Comercial, Engenharia, Finanças, Planificação e Recursos Humanos);
- Quatro Serviços/Gabinetes com equiparação a Direcção por função (Comunicação e Imagem, Informática, Projectos e de Investimentos e Secretariado Geral do Conselho de Administração);
- Três Representações Comerciais no estrangeiro (designadamente Swazilândia, África do Sul e Zimbabwe);
- Duas Brigadas (de reabilitação das linhas de Sena e do Limpopo);
- Quatro Unidades Técnicas específicas (UTFT, PAS, UTEGRE e UTGP)⁴

No que concerne às Direcções Executivas e Delegações, na estrutura do novo CFM racionalizado, teremos a estrutura orgânica-funcional seguinte:

- Três Direcções Executivas (CFM-Sul, CFM-Centro e CFM-Norte);
 - Três Delegações (Xai-Xai e Inhambane que reportam à Direcção Executiva do CFM – Sul e Zambézia que se subordina ao CFM-Centro);
 - Manter-se-ão também em actividade as pequenas delegações de Pemba e Lichinga.”
- (Xitimela, 13+14:17)

2.4.2. RACIONALIZAÇÃO DA FORÇA DE TRABALHO

Gertrudes Matola, no seu trabalho de Licenciatura (2001:6) diz que “a reestruturação de empresas exige dos gestores habilidades e capacidade para gerir o processo de mudança”. Ela argumenta que para que as empresas se defendam “das hostilidades do meio ambiente as empresas precisam estabelecer soluções de

⁴ UTFT - Unidade Técnica para Racionalização da Força de Trabalho; PAS - Unidade de Contabilização do Projecto; UTEGRE - Unidade Técnica de Gestão de Redes e Equipamentos; UTGP - Unidade Técnica para Gestão de Participações.

compromisso entre os seus objectivos estratégicos e dos trabalhadores, tendo em conta os resultados pretendidos”.

Atumane, no seu trabalho de licenciatura (2003), diz que “um dos factores não menos importante na análise económica e financeira de uma empresa é o factor humano”, e “é importante avaliar a contribuição da força de trabalho na criação do valor da empresa, ou seja, saber o peso de participação de cada colaborador”.

Leisinger e Schmitt (2001), apontam “a *vida*, a *liberdade de acção* e a *solidariedade*, como metas primárias buscadas por todas as pessoas humanas. Se estas metas não forem cumpridas, todas as outras metas não poderão ser atingidas – ou pelo menos a possibilidade de atingir outras metas haveria de encolher, na medida em que estas condições prévias não sejam amplamente cumpridas. A empresa precisa de liberdade de acção, pois de contrário ver-se-ia privada de toda iniciativa, e com isto de todo progresso económico. Necessita da cooperação de todos os que participam do processo económico e em contrapartida, ela também está obrigada à cooperação ou à solidariedade para com as pessoas, isto é, além do seu próprio interesse, ela deve buscar também o bem comum para garantir a sua própria existência”.

Neste sentido, os CFM cientes destes aspectos acima referenciados, reconheceu que “a viabilidade e sustentabilidade dos CFM e o seu contributo para a competitividade da economia e dos agentes económicos moçambicanos dependem do sucesso do projecto de reestruturação. E uma das áreas críticas deste projecto é precisamente a força de trabalho dos CFM, demasiado excessiva para os objectivos que se pretendem atingir: a (re)construção de um sistema de transporte ferro-portuário mais eficiente e competitivo, orientado para o mercado e com viabilidade económico-financeira. Face a este cenário adverso em relação à manutenção da massa laboral excedentária e tendo em conta a inevitabilidade de proceder à sua racionalização, a empresa idealizou e pôs em prática um complexo Programa de Racionalização da Força de Trabalho que tem duas componentes essenciais: a racionalização dos trabalhadores considerados excedentários e o Programa de Reinserção Sócio-profissional.” (Xitimela, 12:31)

Pode-se dizer que uma das componentes-chave do Programa de Reestruturação dos CFM foi a Racionalização da Força de Trabalho, que ocorreu de uma forma gradual. A racionalização da força de trabalho efectuada tinha como objectivo o pleno emprego para todos, uma vez que os estudos efectuados demonstraram que os CFM tinha uma massa laboral sobredimensionada. “Os estudos efectuados apontavam para

valores racionais, com o volume de tráfego nos portos e nas linhas férreas dos sistemas ferro-portuários do Sul, do Centro e do Norte, da ordem dos 6 a 7 mil trabalhadores”. (Xitimela, 16: 31)

“Os CFM possuía, em 1998, uma população laboral de 19.387 trabalhadores, o que significava que cerca de 12 mil eram excedentários, dado que os cenários mais optimistas para o sector apontavam uma massa laboral entre os 6 a 7 mil trabalhadores.” (Xitimela, 13+14:26)

“Deste modo desenhou-se um programa de racionalização articulado em três grandes objectivos: a) a obtenção do pleno emprego; b) a promoção de uma massa laboral racional e sustentável no interior do sistema; e c) a obtenção do rightsizing (o ponto óptimo) dentro do sistema ferro-portuário. Neste momento, a empresa possui nos seus quadros 1956 trabalhadores. Desde o início do programa foram desligados do serviço, no quadro da racionalização (isto: receberam cartas de pré-aviso) 13.528 trabalhadores, dos quais 12.762 receberam as suas compensações. Transitaram para as concessionárias 1430 trabalhadores e 2.595 saíram por outras razões ao longo deste tempo – reforma normal, razões disciplinares, morte, entre outras.” (Xitimela, 16:18)

2.4.2.1. MODALIDADES DA REFORMA EFECTUADA NOS CFM

“Os CFM prossegue uma política assente na defesa intransigente dos direitos dos trabalhadores e na promoção de uma política de gestão de recursos humanos profundamente social. A necessidade de racionalizar a sua base de recursos humanos não põe em causa uma tradição social e humana dos CFM acumulada ao longo de mais de um século de existência.” (Xitimela, 13+14:25)

Neste contexto, os trabalhadores excedentários, que foram desvinculados no âmbito do processo de Racionalização da Força de Trabalho, uma das componentes da Reforma Institucional que a empresa CFM levou a cabo, tiveram direito a um conjunto de compensações financeiras.

Para o efeito, existiram dois cenários, conforme a condição de cada trabalhador. Os trabalhadores admitidos antes de 1 de Janeiro de 1989 estavam cobertos pelos termos do *Estatuto Geral de Funcionários de Estado (EGFE)* e sua regulamentação, e os trabalhadores admitidos depois de 1 de Janeiro de 1989 entraram já na Empresa Estatal e/ou Empresa Pública, pelo que estavam sob a alçada da *Lei do Trabalho*. (Xitimela, 10:36)

CENÁRIO 1

Os trabalhadores dos CFM que detinham a qualidade de Funcionários do Estado, que foram desvinculados da empresa por imperativo do Programa de Racionalização da Força de Trabalho, tiveram direito a uma aposentação, nos termos do N.º3, do Artigo 237, do Estatuto Geral de Funcionários de Estado e sua regulamentação, e puderam optar por uma das seguintes opções:

1ª Opção

Receber, de *uma só vez*, o valor actual do montante equivalente à Pensão de Reforma, calculada nos termos do artigo 255 do EGFE e projectada até aos 72 anos de idade, com base em cálculos actuariais.

O trabalhador que optar por esta modalidade perde o direito de receber qualquer pensão ou qualquer outra compensação no Aparelho do Estado ou nos CFM.

2ª Opção

Receber *mensalmente* a sua Pensão de Reforma, calculada de acordo com os termos do EGFE e sua regulamentação.

Qualquer que fosse a opção escolhida, todos os trabalhadores excedentários, admitidos antes de 1 de Janeiro de 1989 e desvinculados definitivamente dos CFM, tiveram direito aos seguintes bónus adicionais atribuídos pela empresa:

- 27.5% sobre a Pensão de Reforma calculada nos termos do Estatuto Geral de Funcionários de Estado e sua regulamentação, projectada até à idade limite para a reforma (55 anos para mulheres, 60 anos para homens).
- 6 meses do último salário.

CENÁRIO 2

Estão abrangidos por este cenário os trabalhadores excedentários admitidos depois de 1 de janeiro de 1989. De referir que os trabalhadores admitidos depois de 1 de janeiro de 1989 entraram já na empresa estatal e/ou empresa pública, pelo que estão sob a alçada da lei do trabalho.

Os trabalhadores admitidos depois de 1 de Janeiro de 1989 ao serem desvinculados definitivamente dos CFM também tiveram direito a uma indemnização. A Lei do Trabalho prevê que o trabalhador, nesta condição, tem direito a receber uma

indemnização de 3 meses de salário por cada 2 anos de serviço ou fracção:

- Neste caso, os CFM concedeu aos seus trabalhadores 6 meses de salário por cada 2 anos de serviço ou fracção.
 - Os trabalhadores receberam ainda um bónus adicional de 6 meses de salário.
- (Xitimela, 10:41)

Os primeiros trabalhadores desvinculados no âmbito do processo de reestruturação da empresa Portos e Caminhos de Ferro de Moçambique, EP receberam, na Beira, entre 26 a 30 de Março de 2001, as compensações a que têm direito no quadro da Racionalização da Força de Trabalho. É de referir que estes trabalhadores (1.066) entraram nos CFM antes da formação da empresa Estatal e como tal como funcionários do Aparelho de Estado, na extinta Direcção Nacional dos Portos e Caminhos de Ferro. Estes trabalhadores faziam parte de um lote de 1.362 trabalhadores que aguardavam desvinculação definitiva, desde que ocorreu a concessão do Terminal de Carga Geral e do Terminal de Contentores do Porto da Beira, em Outubro de 1998. (Xitimela, 10:39)

2.4.3. CONCESSÃO DOS PORTOS E CAMINHOS DE FERRO

“O processo de concessão das infra-estruturas ferro-portuárias é de uma grande complexidade. Tem exigido ao longo dos últimos anos um persistente esforço dos gestores da empresa e dos diversos intervenientes no processo, entre os quais as autoridades governamentais.

Os CFM luta para preservar o valor dos activos concedidos. Tendo em conta os princípios enunciados e no cumprimento do estabelecido no Contrato-Programa, foram lançados diversos concursos internacionais para selecção de parceiros estratégicos para as concessões do Porto de Maputo, Linha de Ressano Garcia, Linha do Limpopo, Linha de Goba, Secção Comum e Zona de Manobras de Maputo e as Oficinas Gerais de Maputo.” (Xitimela 15:13)

“Desde o início da década de 90 que os CFM vem introduzindo a participação do sector privado na gestão de terminais específicos da actividade portuária. Em 1998 foi definida a nova missão dos CFM, nomeadamente:

- ❖ Reconstruir o sistema de transporte ferro-portuário, para que ele seja moderno, competitivo, eficiente, orientado para o mercado e financeiramente viável.
- ❖ Investir, promover e fomentar o desenvolvimento estratégico das infra-estruturas ferro-portuárias.

- ❖ Envolver o sector privado – nacional e estrangeiro – na exploração e desenvolvimento de sistemas ferroviários e portuários, via concessões. Os CFM, contudo, vai continuar a operar alguns terminais que não serão concessionados, tais como os terminais de granéis líquidos, cereais na Matola e o terminal de alumínios da Matola.
- ❖ Diversificar a sua intervenção empresarial, como forma de promover a sua sustentabilidade a longo prazo e rentabilizar os seus activos. Deste modo alargará a sua participação para sectores como o turismo, transporte aéreo, indústria de construção, gestão imobiliária e o sector financeiro, entre outros.” (Xitimela 15:13)

“Os princípios de concessão de infra-estruturas ferro-portuárias são:

- CFM (30-33%), Investidor Privado (51%) e outros interessados nacionais e estrangeiros (16-19%);
- Taxa de concessão tem três componentes, que compreende o pagamento inicial, rendas fixa e variável;
- Período de concessão varia entre 15 e 25 anos, dependendo do volume do investimento;
- Os concessionários são responsáveis pelo financiamento e implementação dos projectos de investimento.” (Xitimela, 10:24)

2.4.4. RACIONALIZAÇÃO DOS ACTIVOS FIXOS DA EMPRESA

“Os principais objectivos a atingir com a racionalização dos activos fixos dos CFM são: a significativa melhoria da estrutura de custos da empresa, por via da redução do peso das depreciações ociosas; e a identificação de activos presentemente ociosos, mas úteis para o investimento na diversificação de actividades e sua consequente rentabilização.” (Xitimela, 15:10)

No âmbito do projecto de reestruturação, na componente *racionalização dos activos fixos* “o Conselho de Administração dos CFM prossegue o esforço junto do Governo. Principal objectivo a atingir: saneamento financeiro da empresa.” (Xitimela, 15:10)

Quanto as acções alvo de saneamento financeiro “as principais categorias de custo do CFM são as depreciações do imobilizado, os salários e os encargos financeiros. Consequentemente, o processo de saneamento económico e financeiro da

empresa, já iniciado, tem incidido (e deverá continuar a incidir) sobre as seguintes vertentes principais de acção: (i) a identificação e o abate nas contas da empresa dos elementos patrimoniais activos ociosos, obsoletos e destruídos, bem como a actualização da reavaliação dos activos fixos afectos às actividades principais dos CFM (já concretizada); (ii) a racionalização da força de trabalho e (iii) a reestruturação e o perdão de parte do seu serviço da dívida.” (Xitimela, 15:26,27)

“O peso relativo dos custos das depreciações anuais dos enormes activos fixos da empresa (mais de 754 milhões de contos, isto é, quase US\$ 33 milhões), rondou os 38% dos custos totais dos CFM, nos últimos 5/6 anos. Como resultado das profundas acções de racionalização de custos que têm vindo a ser concretizadas (no contexto do projecto de reestruturação da empresa).” (Xitimela, 15:10).

“Tendo ainda em conta que a base de proveitos da empresa assenta cada vez mais nos que resultam de parte das rendas de concessão (que nem sempre cobrem os custos de depreciação dos respectivos activos concedidos) e cada vez menos nos proveitos de operação dos sistemas ferro-portuários a cargo dos CFM, como era tradicional, o impacto económico-financeiro (de médio e longo prazo) deste custo é óbvio:

- ❖ primeiro impacto: um rácio operacional (custos totais/proveitos totais) a níveis pouco competitivos e, normalmente, não aceitáveis em qualquer empresa moderna, em que os activos fixos estão equilibrados com o nível e volume de operações.
- ❖ Outra consequência advirá da grande dificuldade da empresa gerar lucros, com o conseqüente impacto negativo na reposição de activos, no seu desenvolvimento e na contribuição para o fisco. Finalmente, haverá uma fraca capacidade de libertar recursos para o autofinanciamento de parte dos futuros investimentos em infra-estruturas (embora a empresa, com grande esforço e com fundos próprios, já o esteja a fazer nos casos concretos da linha de Sena e do troço Cuamba--Lichinga, entre outros). Outra face desta problemática é o elevado valor das responsabilidades da empresa (passivo) perante o Estado e instituições financeiras estrangeiras, resultantes de financiamentos ou acordos de retrocessão contraídos para financiar o volumoso programa de investimentos concretizado após a independência do País, com vista a repôr a capacidade produtiva destruída pela guerra. Em 31/12/2002, estas responsabilidades elevavam-se a 8.115.817 milhões de Meticais.” (Xitimela, 15:10)

2.4.5. DIVERSIFICAÇÃO DAS ACTIVIDADES E DE ÁREAS DE NEGÓCIOS

“No quadro da reestruturação os CFM, EP deverão desempenhar novas actividades e abraçar novas funções, tendo em conta os objectivos programáticos da empresa e as suas novas responsabilidades. Assim, permanecerão nos CFM-EP as seguintes funções:

- Administração e Finanças
- Actividade social
- Assessoria Jurídica
- Auditoria Interna
- Comunicação e Imagem
- Estudos e Projectos
- Estatística
- Exploração Portuária (Terminais de Combustíveis em todos os Portos Internacionais, Terminal de Cereais no Porto de Maputo, Serviços Marítimos no Porto da Beira)
- Formação
- Inspeção Geral
- Recursos Humanos
- Relações com Instituições Internacionais Congéneres
- Relações Públicas
- Planeamento Estratégico e Investimentos
- Património

A Inspeção Geral será uma nova função a ser criada, tendo como objectivo primordial a regulamentação técnica.” (Xitimela, 10:11)

“Os CFM-EP não deverão, no âmbito desta reforma, exercer no futuro breve as seguintes funções:

- Aprovisionamento
- Comercialização e Marketing
- Computação e Tecnologia de Informação
- Desenvolvimento de Negócios
- Engenharia
- Exploração Ferroviária
- Sistemas Concessionados

- Segurança.” (Xitimela, 10:12)

“Apenas permanecerão sob a responsabilidade dos CFM os Terminais de Fluidos (combustíveis e líquidos a granel) que existem nos portos internacionais, nomeadamente Maputo, Beira e Nacala. Também ficarão sob a responsabilidade dos CFM:

- Terminal de Cereais no Porto de Maputo
- Terminal de Alumínio do Porto de Maputo, com contrato de gestão firmado com o Consórcio Manica Moçambique/Cornelder de Moçambique.

Os Portos de Quelimane, Pemba e Mocímboa da Praia deverão ser concessionados a seu tempo, desde que se encontrem parceiros adequados para concretizar o concessionamento.

Terminais sob gestão dos CFM, os equipamentos ferroviário e portuário que não farão parte das concessões poderão ser alugados em regime de aluguer a seco ("dry lease") pelo próprio CFM, competindo a cada Direcção Executiva a gestão desses contratos. Neste caso não se justifica criar uma empresa específica para a gestão destes equipamentos.” (Xitimela, 10:12)

“Todas as restantes actividades dos CFM em cada Direcção Executiva devem ser actividades de "outsourcing", isto é, serão autonomizadas em sociedades dedicadas a essas actividades específicas (diversificação das actividades é um dos pontos essenciais da reestruturação) e com parceiros estratégicos capazes, com "know how" e capacidade financeira e de gestão suficientes.

Os CFM rentabilizará, assim, o seu vasto e secular património em áreas como:

- Empresas de construção civil e obras públicas
- Empresas de produção de materiais de construção (pedreiras)
- Empresas de produção de pré-fabricados (fábricas de travessas e oficinas)
- Empresas de turismo (hotéis, estâncias de repouso e casas localizadas em lugares de atracção turística)
- Empresas de gestão imobiliária (gestão do património de habitações que os CFM dispõe nos principais centros urbanos de Moçambique)
- Empresas de manutenção de vias férreas (aproveitando o equipamento ferroviário de manutenção de via que os CFM tem: atacadeiras, reguladoras de balastro, balastreiros, instalações fixas e móveis de soldadura, etc.).” (Xitimela, 10:13)

CAPÍTULO III – PROGRAMA DE REINserÇÃO SÓCIO-PROFISSIONAL

3.1. CONTEXTUALIZAÇÃO

O programa de reinserção sócio-profissional implementado foi um programa complementar às indemnizações que os CFM, em coordenação com a Gapi, levou a cabo com a finalidade de mitigar o efeito negativo causado pela desvinculação.

“A racionalização da força de trabalho dos CFM é um problema da sociedade e não apenas daquela empresa. A implementação do PRS envolve vários actores liderados e coordenados pela Gapi que criam sinergias necessárias para pôr em prática o programa.”⁵ (Xitimela, 12:58)

“A reinserção sócio-profissional dos trabalhadores excedentários foi a linha de força fundamental da acção do CFM no âmbito do Programa de reestruturação. O objectivo da empresa é garantir que os trabalhadores que não possam continuar tenham uma nova oportunidade.” (Xitimela, 10:37)

3.2. EXPERIÊNCIA PILOTO DO PROGRAMA DE REINserÇÃO SÓCIO-PROFISSIONAL

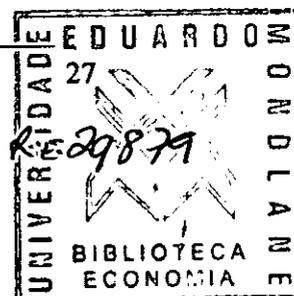
O programa piloto começou em Junho 2001 à Janeiro de 2002 no âmbito do processo de desvinculação de 1.444 trabalhadores que se encontravam acantonados no Porto da Beira, CFM-Centro.

O objectivo geral da fase piloto foi o de criar e implementar um programa atractivo e apropriado que apoiasse a reintegração ou reinserção de 1.444 trabalhadores desvinculados e que servisse de referência para implementação do PRS a nível nacional.

Os objectivos específicos do programa de reinserção sócio-profissional foram:

- Executar experimentalmente o programa;
- Desenvolver uma relação pragmática e funcional entre todos os intervenientes no processo e em particular entre a Gapi e a Unidade Técnica para Força de Trabalho;
- Criar um produto que servisse de base para a implementação do programa à nível nacional;

⁵ Dr. António Souto, Presidente do Conselho de Administração da Gapi



- Providenciar e adequar os meios materiais, humanos e financeiros para toda a fase de execução do programa;
- Identificar e integrar outros intervenientes no processo sobretudo na área de formação e reconversão profissional.

3.3. IMPLEMENTAÇÃO DO PROGRAMA DE REINserÇÃO SÓCIO PROFISSIONAL A NÍVEL NACIONAL (SEGUNDA FASE)

No início da 2ª fase do programa de reinserção foi feito o *inception report*⁶ com o objectivo de fazer a caracterização ou definição do perfil do grupo alvo, conhecimento do território, potencialidades económicas, hábitos e cultura das comunidades, oportunidades de emprego e de negócio e necessidades de formação a nível nacional.

3.3.1. INCEPTION REPORT

De referir que o diagnóstico para a produção do *inception report* foi realizado em 25 cidades e distritos com maior influência ferroviária. O estudo consistiu em investigação bibliográfica, pesquisa de campo e entrevistas.

As conclusões do diagnóstico recomendaram que se distinguíssem as vilas e cidades afectadas pela reforma dos CFM em 3 categorias de acordo com o impacto económico e social que a racionalização da força de trabalho causaria: a) grandes centros urbanos b) Vilas/cidades muito dependentes c) Centros semi-dependentes.

Foram identificadas no *diagnóstico* realizado 28 especialidades de formação vocacional exequíveis a nível do país.

Os levantamentos efectuados em diversas zonas ferro-portuárias mostraram grandes diferenças de oportunidades e mercados para o emprego, auto-emprego, actividades agro-pecuárias e negócios.

Algumas das principais conclusões do “Inception Report” são:

i. Perfil dos trabalhadores

- 49% dos cerca de 12.000 trabalhadores desvinculados dos CFM têm mais de 51 anos de idade;

⁶ Termo em inglês que significa “relatório de diagnóstico”.

- 68% têm o nível primário do primeiro grau; e
- 6% são analfabetos

De referir que do grupo dos trabalhadores desvinculados apenas 3% são mulheres.

ii. Perfil sócio-económico das zonas ferro-portuárias

De modo geral, o mercado formal de emprego oferecia poucas oportunidades de procura de mão-de-obra, tanto nas grandes cidades assim como nas vilas e zonas rurais. Um dos sectores que estava em franco crescimento na altura no país, era o da construção e era nele que os trabalhadores desvinculados poderiam encontrar novos postos de trabalho. Como estratégia de reinserção sócio-profissional na altura foi que todas as actividades do PRS deviam incidir na preparação dos trabalhadores desvinculados para as seguintes áreas:

- Auto-emprego;
- Agro-pecuária; e
- Negócios.

Para o efeito, os trabalhadores desvinculados foram orientados de acordo com os resultados sócio-económicos de cada zona, constantes do *inception report*.

3.3.2. OBJECTIVOS DO PRS CFM

O PRS CFM foi desenhado com o objectivo de mitigar os efeitos psicológicos, sociais, profissionais, económicos e financeiros resultantes do processo de reestruturação que os CFM levou a cabo, que obrigou a um redimensionamento da mão-de-obra com vista a atingir o pleno emprego e a rentabilização da empresa.

Para o logro do objectivo geral do programa foram preconizados os seguintes objectivos específicos:

- Preparar o grupo alvo para o auto-emprego e eventualmente novo emprego;
- Requalificar profissionalmente os trabalhadores desvinculados através de aperfeiçoamento ou aprendizagem duma nova profissão;
- Capacitar os trabalhadores desvinculados com potencialidades empreendedoras para iniciarem negócios e/ou actividade empresarial.

Como se referiu anteriormente, toda a actividade de implementação do PRS, nesta segunda fase, assentou num diagnóstico realizado pelos CFM, que forneceu

importantes dados sobre o perfil da força de trabalho desvinculada (grupo alvo), potencialidades económicas das regiões afectadas pela reestruturação dos Portos e Caminhos de Ferro, situação do mercado de trabalho a nível nacional e outras informações macro-económicas.

3.3.3. TERMOS DE REFERÊNCIA / ACTIVIDADES A REALIZAR

De acordo com os termos de referência, as principais actividades que deveriam ser desenvolvidas nesta fase de implementação do PRS, foram:

Tabela 1: Termos de referência

Item	Actividade	Grupo alvo / Actividade			
		CFM SUL	CFM CENTR O	CFM NORTE	TOTAL
1	Aconselhamento (todo staff)	3.500	4500	1000	9000
2	Realizar sessões de aconselhamento sobre negócios e fazer levantamento de necessidades de formação	35	45	10	90
3	Organizar acções de formação em gestão de pequenos negócios usando os programas SIYB e modelo CEFE	30	40	10	80
4	Organizar cursos de formação vocacional	45	55	10	110
5	Organizar cursos de formação em agro-pecuária	15	15	05	35
6	Realizar sessões/actividades de follow-up no local de trabalho ou na sala de aulas	1.300	1.700	400	3.400
7	Elaborar e avaliar projectos de investimentos	120	120	80	320
8	Prestar assistência técnica, follow-up e aconselhamento aos beneficiários de créditos	4 Homens Mês	4 Homens Mês	4 Homens Mês	12 Homens Mês
9	Prestar serviços financeiros (crédito e outro tipo de investimentos financeiros)	120	120	120	320
10	Monitoria e serviços de extensão	de 32 meses			

Fonte: Gapi – “Railways and Port Restructuring Project (RPRP): “Terms of Reference for Implementing Program of Social Integration of CFM Retrenched Staff”, Maputo, November de 2001.

3.4. DESCRIÇÃO DO PROCESSO DE IMPLEMENTAÇÃO DO PRS

A reinserção sócio-profissional dos trabalhadores desvinculados dos CFM foi a linha de força fundamental da acção dos CFM no âmbito do Programa de reestruturação que a empresa levou a cabo.

Este processo de reinserção sócio-profissional dos trabalhadores desvinculados dos CFM contou com a colaboração da Gapi, Sociedade de Promoção de Pequenos Investimentos, empresa que ganhou o concurso para a implementação do referido programa a nível nacional, em finais de Dezembro de 2001. De referir que a Gapi foi a líder de um *consórcio*⁷ constituído pela Gapi/KPMG/Transcom.

O programa de reinserção sócio-profissional dos trabalhadores desvinculados dos Caminhos de Ferro de Moçambique foi financiado pelo Governo de Moçambique (20 milhões de USD), CFM (13 milhões de USD) e Banco Mundial (100 milhões de USD), e foi implementado em todo o país, em 3 anos (36 meses), de 2002 à 2005.

3.4.1. PRINCÍPIOS E METODOLOGIAS DO PROGRAMA DE REINSERÇÃO SÓCIO-PROFISSIONAL DOS CFM

No âmbito do PRS CFM, para o alcance dos objectivos traçados, foram realizadas as seguintes actividades / acções:

- Sensibilização / Aconselhamento
- Levantamento de Necessidades de Formação
- Formação Profissional
- Gestão e Criação de Empresas
- Serviços Financeiros
- Acompanhamento

⁷ é a associação de várias organizações técnicas, industriais, comerciais ou mesmo profissionais, para a participação em determinada concorrência. É uma soma de técnica, capital, trabalho e “know-how” para a execução de um empreendimento certo, que nenhuma das firmas, isoladamente, teria condições de realizar, dada a complexidade, o custo e a diversificação das obras, serviços e equipamentos exigidos.

A seguir procura-se mostrar resumidamente cada uma das acções ou actividades levadas a cabo, a saber:

- **SENSIBILIZAÇÃO / ACONSELHAMENTO**

O objectivo desta acção foi o de mitigar o impacto do efeito psicológico da situação de desempregado e divulgar os diferentes pacotes do programa de reinserção.

A sensibilização decorreu em várias fases:

- 1ª Fase
 - Sensibilização a todos os trabalhadores sobre o programa da reestruturação geral dos CFM;
 - Sensibilização sobre a racionalização da mão-de-obra, destacando-se informação sobre as recompensas e o PRS.
- 2ª Fase
 - Sensibilização sobre a racionalização da força de trabalho e divulgação do PRS na altura de entrega de carta de pré-aviso. Estas cartas foram entregues 3 (três) meses antes da desvinculação.
- 3ª Fase
 - Divulgação do pacote do PRS e inscrição dos interessados. Esta fase ocorreu nos dias de pagamento das indemnizações, que foi simultaneamente o dia de desvinculação.

Para a sensibilização foram usados vários métodos de comunicação e didácticos, a saber, teatro, dança, vídeos, cartazes e palestras.

O aconselhamento era feito de duas formas: individual e em grupos.

Cada sessão foi conduzida para um grupo de 75 pessoas em média e foi orientado por técnicos especializados para o efeito e sempre acompanhados pelos representantes das direcções executivas do CFM, Centro, Sul e Norte. As sessões tiveram uma duração média de 2 horas, que dependia do número de participantes e da interactividade entre os conselheiros/facilitadores das sessões.

Nas sessões de aconselhamento eram divulgadas ou passadas as seguintes mensagens:

- ❖ Objectivos do programa de reinserção sócio-profissional (PRS);
- ❖ Implicações sociais e psicológicas da desvinculação ou da situação de desempregado;
- ❖ Produtos e serviços disponíveis (formação profissional, formação em gestão e criação de negócios, acompanhamento e serviços financeiros);
- ❖ Aconselhamento sobre o uso correcto da indemnização ou pensão antecipada.

No final da sessão cada participante interessado pelo PRS CFM preenchia um formulário indicando duas opções de reinserção e os que não aderiram foi-lhes dado a possibilidade de o fazerem mais tarde, uma vez que ainda os ânimos estavam exaltados para tomarem uma decisão ponderada e coerente.

- **LEVANTAMENTO DE NECESSIDADES DE FORMAÇÃO**

O objectivo desta acção era o de definir a intervenção apropriada para cada trabalhador excedentário.

Esta actividade estava estruturada em duas partes:

- *sessões informativas*: eram sessões personalizadas ou entrevistas interactivas, cujo objectivo era o de avaliar as duas opções do candidato a formação; e
- *sessões de avaliação*: eram de duas formas – a primeira mencionada acima e a segunda forma visava verificar as capacidades do candidato com relação à sua opção.

- **FORMAÇÃO PROFISSIONAL**

A formação profissional estava orientada para as especialidades de maior empregabilidade e susceptíveis de auto-emprego.

Esta formação foi o elemento chave para a conversão e aperfeiçoamento profissional. e foi aplicada para aqueles trabalhadores desvinculados que pretendiam desenvolver habilidades profissionais para auto-emprego, reemprego ou mesmo para negócios.

De acordo com a experiência havida na implementação do PRS os cursos mais preferidos e os mais recomendados de acordo com o mercado laboral foram: pedreiro, electricidade auto, mecânica auto, carpintaria, alfaiataria, serralharia, informática,

contabilidade e agro-pecuária.

De uma forma geral os cursos tiveram uma duração máxima de três (3) meses.

No final dos cursos, sempre que foi possível, os formandos tiveram ou se beneficiaram de um estágio.

- **GESTÃO E CRIAÇÃO DE EMPRESAS**

Esta foi a ferramenta básica para todos os desvinculados cuja opção foi o ramo de negócio ou o auto-emprego. O objectivo geral desta formação era o de capacitar os desvinculados para que fossem capazes de:

- Definir ou desenvolver uma ideia de negócio;
- Identificar oportunidades de negócio, ou fazer a prospecção do mercado da sua ideia de negócio;
- Elaborar o plano de negócio, isto é, seguir os passos necessários para se começar um negócio;
- Aprender e aplicar os conceitos básicos de gestão de negócios.

Para que se garantisse a qualificação e requalificação condizente com as exigências do mercado de emprego, o programa de reinserção dos CFM foi assente em metodologias internacionalmente comprovadas, aplicadas em todas as partes do mundo e em particular nos países da SADC (“Comunidade para o Desenvolvimento da África Austral”). Com efeito, foram empregues as metodologias do programa Comece e Desenvolva o Seu Negócio (CDSN) desenvolvidas pela OIT – Organização Internacional do Trabalho – e também a metodologia desenvolvida pela GTZ – Cooperação Alemã denominada CEFE – Competência Económica de via Formação de Empreendedores.

Para o efeito foram utilizados os seguintes pacotes ou tipos de programas de gestão:

- **GERE A SUA IDEIA DE NEGÓCIO (GSIN)**

O objectivo deste pacote desenvolvido pela Organização Internacional do Trabalho era o de capacitar o participante de modo a ser capaz de:

- Criar várias ideias de negócios;
- Seleccionar as melhores ideias utilizando o método SWOT (Strength, Weakness, Opportunities and Threats) ou FOFA (Forças,

Oportunidades, Fraquezas e Ameaças);

- Definir/identificar o mercado do seu negócio;
- Elaborar um plano de acção.

A duração deste pacote foi de 3 dias de aulas em sala mais 3 de pesquisa no campo/mercado ou um total de 72 horas. O material de formação para este pacote consistiu de um manual prático e um jogo de gestão.

➤ COMECE O SEU NEGÓCIO (CSN)

Com este pacote o participante no fim foi capaz de:

- Identificar as suas características empreendedoras;
- Descrever a sua ideia de negócio;
- Desenvolver um plano de marketing do seu negócio;
- Definir as suas responsabilidades legais;
- Elaborar o seu plano de negócio;
- Aprender conceitos básicos de gestão.

Este pacote teve uma duração de 2 semanas de aulas teóricas, mais 3 a 4 semanas de elaboração do plano de negócios, procurement e pesquisa de dados (mercado).

O material de formação consistiu de:

- ✓ Manual teórico;
- ✓ Manual de plano de negócio;
- ✓ Directório de informação sobre as instituições de apoio às pequenas e médias empresas (PMEs); e
- ✓ Jogo de gestão.

➤ DESENVOLVA O SEU NEGÓCIO (DSN)

Esta acção de formação destinava-se a empresários ou gestores de negócios operando há mais de 6 meses. Consistiu basicamente de um conjunto de 7 módulos de formação em gestão e os respectivos fascículos de exercícios de aplicação e cobria os seguintes temas de gestão:

- Escrituração/contabilidade;
- Comprar;
- Marketing/comercialização;
- Custos;

- Controlo de stocks; e
- Planeamento.
- Recursos Humanos e a produtividade

Existe também um jogo de gestão complementar aos sete manuais já citados.

Este pacote é de formação modular. Cada módulo cobre 4 temas e tem a duração de 10 dias ou 50 horas.

➤ CEFE

CEFE significa Competência Económica via Formação de Empreendedores. É uma metodologia desenvolvida pela GTZ, uma organização alemã. Tem como método básico aprender fazendo e consiste em vivência e simulação de realidades de ambientes de negócios. Foi utilizado para aqueles participantes que não sabiam ler e escrever, mas que queriam ter um negócio ou auto-emprego.

• SERVIÇOS FINANCEIROS

Foi providenciada assistência técnica especializada aos formandos das acções formativas e os mesmos puderam ter acesso aos serviços financeiros em boas condições creditícias.

• ACOMPANHAMENTO

A cada beneficiário do programa de reinserção sócio-profissional foi feito um acompanhamento *"on the job"* ou acompanhamento grupal em sala de aulas. Este último foi feito na fase de elaboração dos planos de negócios.

"Como se pode notar, parece que foram criados os instrumentos necessários e suficientes para que os trabalhadores que foram atingidos pelo processo de desvinculação fossem reintegrados na vida sócio-económico do país, visto que a maior parte deles eram pessoas com baixa formação académica e menos competitivos no mercado laboral". (Fonte: Gapi - "Inception Report")

3.5. RESULTADOS GERAIS DO PRS

3.5.1. CONSOANTE A PESQUISA DE CAMPO

Para realizar os objectivos do presente trabalho foram recolhidos dados empíricos através de uma amostra de 37 famílias, concretamente aos respectivos chefes de família, nesse caso os ex-trabalhadores dos CFM (entrevistados), sendo 32 do sexo masculino e 5 do sexo feminino, correspondendo a 86.49% e 13.51% respectivamente.

Dos ex-trabalhadores dos CFM entrevistados, 18 (48.65%) permanecem no mesmo sítio de residência e 19 (51.35%) mudaram do sítio ou local onde viviam enquanto eram trabalhadores dos CFM. Deste último grupo, 11 (29,73%) mudaram para a zona Urbana (e peri-Urbana) e 8 (21.62%) foram para as zonas rurais (geralmente suas zonas de origem). Dos ex-trabalhadores entrevistados, 35 (94.60%) vivem em casa própria e 2 (5.40%) em casa arrendada.

Dos ex-trabalhadores dos CFM entrevistados, 23 (62.16%) participaram nos cursos de formação em diferentes especialidades e 14 (37.84%) não participaram por diversos motivos, desde a não disponibilidade de tempo para a frequência por terem conseguido logo um novo emprego, não terem ninguém na família em idade exigida ou com habilitações necessárias para frequentar os cursos, entre outras razões. Dos ex-trabalhadores entrevistados que participaram nos cursos, 13 (35.14%) fizeram 2 cursos a que tinham direito, sendo um de Criação e Gestão de Pequenos Negócios e outro de uma especialidade a escolha do beneficiário, e 10 (27.02%) fizeram somente 1 curso, o de Criação e Gestão de Pequenos Negócios, por várias razões dentre elas a falta de disponibilidade de tempo para fazer outro curso, por sua livre vontade, achando este suficiente para a nova vida, entre outras razões.

Em termos de escolaridade dos ex-trabalhadores desvinculados pode-se ver na tabela abaixo, sendo de destacar que 17 (45.95%) dos entrevistados têm nível médio, 11 (29.73%) nível secundário e 6 (16.22%) com nível primário.

Tabela A – Grau de Escolaridade dos ex-trabalhadores / beneficiários entrevistados

Grau de Escolaridade	Nr de ex-trabalhadores entrevistados	Percentagem (%) de ex-trabalhadores entrevistados
Analfabeto	01	2.70%
Primário	06	16.22%
Secundário	11	29.73%
Médio	17	45.95%
Universitário	02	5.40%
Outro	00	0.00%

Em termos de utilização do valor da indemnização, os ex-trabalhadores entrevistados, 12 (32.43%) construíram habitação própria, 7 (18.92%) investiram em seus negócios existentes (Pequenas Barracas, transporte público) e despesas correntes da casa, 18 (48.65%) depositaram os seus valores de indemnização no Banco, sendo 15 (40.54%) de depósito a prazo e 3 (8.11%) em conta corrente.

Em termos de actividades que os ex-trabalhadores entrevistados estão a desenvolver de momento, 18 (48.65%) estão a desenvolver actividades por conta própria, 14 (37.84%) conseguiram novo emprego e 5 (13.51%) não estão a desenvolver nenhuma actividade, sobrevivendo através de pequenos trabalhos que aparecem de forma esporádica (biscatos) e de pequenos negócios informais (bancas fixas onde são vendidos produtos diversos, desde produtos alimentares e outros como roupa de “segunda mão”, vulgo “calamidade”, etc.) desenvolvidos por suas esposas. De realçar que dos 18 ex-trabalhadores que desenvolvem actualmente actividades por conta própria, 14 (37.84%) deles empregam menos de 5 trabalhadores nos seus negócios/actividades e 4 (10.81%) empregam 5 a 10 trabalhadores.

Em resumo podemos ver a tabela abaixo, as actividades que os ex-trabalhadores desenvolvem actualmente:

Tabela B – Actividades Desenvolvidas pelos Ex-Trabalhadores actualmente

Actividades Desenvolvidas actualmente	Nr de ex-trabalhadores entrevistados	Percentagem (%) de ex-trabalhadores entrevistados
Novo Emprego	14	37.84%
Conta Própria	18	48.65%
Nenhuma actividades	05	13.51%

Dos dados constantes da tabela acima, resultantes das entrevistas efectuadas a 37 elementos pertencentes a amostra, podemos inferir que, de uma forma geral, mais de 86% dos desvinculados estão a desenvolver uma actividade económica. De realçar que cerca de metade destes desenvolvem actividades por Conta Própria, isto é, são empregadores, e consequentemente criaram mais postos de trabalho no país.

Em relação ao Impacto Sócio-Económico das actividades do PRS CFM pode-se constatar das tabelas C e D abaixo os seguintes, de acordo com as entrevistas levadas a cabo:

Tabela C – Análise do Impacto Sócio-Económico e das actividades do PRS CFM

Indicar o grau: 5 - Concordo Plenamente ; 1 - Discordo Totalmente

Impacto do PRS CFM	5		4		3		2		1	
	Nr	%								
Temos acesso a Alimentação sem problemas	9	24.32	11	29.73	4	10.81	10	27.03	3	8.11
Temos acesso aos cuidados de saúde sem problemas	9	24.32	9	24.32	4	10.81	12	32.43	3	8.11
Meu salário é superior ao que recebia nos CFM	6	16.22	7	18.92	9	24.32	8	21.62	7	18.92
Investi bem o dinheiro da indemnização	14	37.84	10	27.03	8	21.62	2	5.40	3	8.11
No geral nosso nível de escolaridade aumentou	17	45.95	12	32.43	3	8.11	4	10.81	1	2.70
Nossa vida mudou para o melhor	13	35.14	9	24.32	6	16.22	5	13.51	4	10.81

- Mais de 50% dos entrevistados disseram que não têm dificuldades em termos de alimentação diária, enquanto que cerca de 27% disseram que estão a ter dificuldades, embora estejam a trabalhar ou desempenhar alguma actividade e o dinheiro que conseguem auferir não satisfaz todas as necessidades.
- Em termos de cuidados de saúde cerca de 58% disseram que conseguem facilmente resolver problemas de saúde que surgem no seio da família, enquanto que cerca de 40% sentem dificuldades, embora consigam depois resolver este tipo de problema, muitas vezes sacrificando outras necessidades básicas, como a alimentação e a escola dos seus filhos (pagamento de transporte).
- Quanto ao salário/rendimento que os entrevistados auferem mensalmente, os mesmos na sua maioria (cerca de 59% da amostra) disseram que estão satisfeitos com os referidos salários/rendimentos, na medida em que não são muito diferentes dos que auferiam nos CFM (muitos dos entrevistados desempenhavam funções como segurança - guarda), enquanto que cerca de 39% afirmaram que não acham que são superiores na medida em que o nível de vida subiu e o pouco que recebem não chega para custear as despesas do dia-a-dia.
- Cerca de 86% dos entrevistados acham que investiram bem o dinheiro que receberam da indemnização, embora não fosse muito dinheiro em muitos casos, estamos a falar de valores que variam de 20 mil meticais a 100 mil meticais. Os investimentos mais comuns dos entrevistados foram a construção ou melhoramento da casa própria, abertura ou aumento do stock de produtos nos seus pequenos negócios, compra de diversos bens, desde alimentares,

mobílias, etc.

- Mais de 85% dos ex-trabalhadores dos CFM entrevistados disseram que no geral o nível de escolaridade aumentou, dele e da família, na medida em que parte do dinheiro investiu na educação dos seus filhos, como uma forma de garantia de uma vida melhor no futuro, e de modo a não terem uma experiência como a que eles tiveram por falta de nível de escolaridade por não terem tido a oportunidade muitas vezes, uma vez que tiveram que trabalhar para sustentar as suas famílias. De realçar que dos entrevistados cerca de 50% têm nível de escolaridade até o secundário, e cerca de 46% têm nível médio, sendo de destacar que muitos destes são beneficiários dos cursos e não os próprios ex-trabalhadores dos CFM.
- De uma forma geral os ex-trabalhadores (cerca de 75%) acham que as suas vidas e das suas famílias melhoraram, no sentido de que agora muitos têm casa própria, são donos do seu próprio tempo, que utilizam muitas vezes para os seus negócios (formais, informais, biscatos, etc), conseguem alimentar a si e sua família, dar educação condigna e outras condições de vida melhores da que tinham antes, isto é, quando trabalhavam nos CFM.

Tabela D - Análise do Nível de Satisfação quanto ao PRS CFM

Indicar o grau: 5 - Muito satisfeito ; 1 - Nada satisfeito

Grau de Satisfação do PRS CFM	5		4		3		2		1	
	Nr	%								
Obtenção dos empréstimos bancários	0	0.00	0	0.00	0	0.00	4	10.81	33	89.19
Frequência dos cursos	13	35.14	6	16.22	2	5.40	2	5.40	14	37.84
Assessoria / Assistência Técnica dos Negócios	2	5.40	2	5.40	0	0.00	12	32.43	21	56.76
Informações sobre o Programa (antes e depois)	5	13.51	21	56.76	10	27.03	1	2.70	0	0.00
Acompanhamento dos beneficiários do PRS	1	2.70	2	5.40	1	2.70	0	0.00	33	89.19

- Cerca de 90% dos entrevistados não solicitaram crédito a uma instituição financeira, sendo que cerca de 10% já o fizeram com sucesso, para remodelação, ampliação dos seus negócios. Isto aconteceu por eles não terem garantias reais, isto é, não quererem pôr em risco as suas habitações, para a solicitação de créditos bancários. É de realçar que 15 entrevistados, correspondendo a 40.54%, têm dinheiro depositado a prazo no banco, e levantam regularmente os seus juros, que servem para o sustento da família.
- Em termos da satisfação da frequência dos cursos, mais de 50% dos

entrevistados disseram que estão bastante satisfeitos, devido em grande medida a aplicabilidade dos mesmos para uma nova vida. Para muitos, os conhecimentos adquiridos estão a ser aplicados, quer através de desenvolvimento de actividades por conta própria, quer nos novos empregos. É de destacar que cerca de 38% não estão satisfeitos porque não frequentaram os cursos por diversas razões, desde a falta de disponibilidade de tempo para a frequência dos mesmos e a não aderência voluntária aos mesmos, isto é, a sua não participação e conseqüente insatisfação foi por livre vontade (uma escolha). Importa realçar que a participação nos cursos era de carácter voluntário e não obrigatório.

- Cerca de 88% dos entrevistados lamentaram a falta de assessoria / assistência técnica aos seus negócios, e elogiaram os conhecimentos que adquiriram no curso de Criação e Gestão de Pequenos Negócios, porque foi o suporte para que até hoje continuassem a desenvolver os seus pequenos negócios.
- Mais de 85% dos entrevistados disseram que estavam satisfeitos com as informações que receberam sobre todo o processo de reinserção, visto que não era possível não ter essa informação, uma vez que as mesmas eram passadas muitas vezes nos dias da recepção ou pagamento das indemnizações, para além daquelas informações que receberam no acto da entrega das cartas de pré-aviso.
- Cerca de 90% dos entrevistados não estão satisfeitos pelo acompanhamento no geral, por parte dos implementadores e dos CFM, que acham que deveriam ser feitos, de modo a dar mais impulsos às suas iniciativas na sua nova vida. Este foi na opinião dos entrevistados o grande erro do PRS CFM, no sentido de que “abandonou-os à sua sorte” depois das indemnizações, acções de formação/cursos.

Das constatações mencionadas acima pode-se tirar as seguintes conclusões:

- Embora a falta de acompanhamento verificado pós-formação, desvinculação, a vida dos desvinculados de uma forma geral melhorou, em termos de melhor habitação, escolaridade, satisfação de necessidades básicas, como a alimentação e saúde.
- O baixo nível de escolaridade dos ex-trabalhadores não foi um factor que influenciou negativamente para a reinserção dos mesmos na nova vida, uma

vez que os ex-trabalhadores transferiram para os seus familiares (filhos, tios, sobrinhos, etc) o direito que os mesmos tinham para a frequência de cursos de diferentes especialidades (práticos), que foi o início de uma nova vida, no sentido de que os beneficiários estão a aplicar os conhecimentos adquiridos de diferentes formas para o sustento da família.

- Houve um número considerável de trabalhadores desvinculados dos CFM que não aderiram ao PRS CFM, sendo de destacar a sua livre vontade de o não fazer, achando muitos deles que o que receberam de indemnização eram suficiente e podiam sozinhos dar um novo rumo as suas vidas, o que foi pura ilusão, e hoje arrependem-se desse acto irreflectido. Este comportamento de alguns compreende-se na medida em que não estavam nas suas faculdades psicológicas normais, facto este causado pelo “choque” pela perda de um emprego que não estava nos seus horizontes a curto prazo, como aconteceu.

3.5.2. CONSOANTE OS TERMOS DE REFERÊNCIA DO PRS

3.5.2.1. ACONSELHAMENTO

“Nos termos de referência previa-se que fossem aconselhados todos os 9.000 trabalhadores desvinculados. Foram aconselhados até ao fim do programa, 12.069 trabalhadores desvinculados o que representa 134% do grupo alvo. Este resultado revestiu-se de grande importância na medida que serviu de meio de equilíbrio das emoções dos trabalhadores ao tomar conhecimento da desvinculação ou da elevada quantia de dinheiro que receberam de uma única vez e os resultados desta actividade foram evidentes, desde os depósitos a prazo até aplicação de dinheiro em construção e actividades de rendimentos que os trabalhadores desvinculados fizeram.” (Fonte: Gapi)

3.5.2.2. FORMAÇÃO EM GESTÃO E INICIAÇÃO DE PEQUENOS NEGÓCIOS

No total foram planeados 80 cursos de Gestão e Iniciação de Pequenos Negócios, assim distribuídos: 30 nos CFM-Sul; 40 nos CFM-Centro; e 10 nos CFM-Norte. Até final do programa foram realizados, no total, 84 cursos o que corresponde a 105% do total (80).

Participaram nos cursos 1430 trabalhadores desvinculados. Todos eles estão a desenvolver actividades económicas informais e formais.

3.5.2.3. FORMAÇÃO PROFISSIONAL

A formação profissional foi por assim dizer a actividade do PRS com maior procura. Com efeito, dos 110 cursos inicialmente planeados, foram realizados, 334 cursos de diversas especialidades, abrangendo 3.695 trabalhadores desvinculados. Em todas as Direcções Executivas foram ultrapassados os números dos termos de referência.

3.5.2.4. FORMAÇÃO EM AGRO-PECUÁRIA

Foram planeados 35 cursos de Agro-pecuária e até ao fim do programa foram realizados 47 cursos. Esta cifra significa cumprimento em 134%. Esta actividade formativa constitui a maior opção dos trabalhadores desvinculados residentes nas zonas rurais ou nas vilas ferroviárias. Destacam-se na implementação destes cursos os distritos de Cuamba, corredor Beira Machipanda, porque os desvinculados constataram ser esta actividade de impacto imediato.

3.5.2.5. ACTIVIDADES DE ACOMPANHAMENTO (FOLLOW-UP)

No âmbito das metodologias do PRS foram previstas duas formas de acompanhamento nomeadamente: i) acompanhamento na sala de aulas; e ii) acompanhamento no local de trabalho (*on the Job*).

Nos termos de referência estavam previstos no total 3.400 sessões de acompanhamento e foram realizadas até final do programa mais de 3.636 sessões.

3.6. ASPECTOS POSITIVOS E NEGATIVOS DO PRS CFM

Como já é sabido o Programa de Reinserção Sócio-Profissional dos trabalhadores desvinculados dos CFM foi implementado pela Gapi, empresa líder do consórcio Gapi/KPMG/Transcom que ganhou o concurso para a implementação do PRS CFM.

Pode-se dizer que foi um sucesso a implementação do referido programa, porque as actividades, acções previstas e os resultados verificados foram largamente ultrapassados.

Num processo tão complexo, como foi este de reinserção sócio-profissional dos trabalhadores desvinculados dos CFM na vida activa esperavam-se logicamente certos comportamentos desviantes por parte de todos os intervenientes no processo.

Neste contexto há aspectos positivos e negativos que se podem identificar, a saber:

3.6.1. ASPECTOS POSITIVOS / VANTAGENS

3.6.1.1. PARA A EMPRESA CFM

- Possibilidade de alcance dos objectivos pretendidos, de pleno emprego e da rentabilidade;
- Contribuição real na criação de um ambiente para surgimento de valores empreendedores, com potencialidades para criação de novos postos de trabalho;
- Responsabilidade social demonstrada através de um processo de reestruturação com várias componentes integradas com vista a valorização do capital humano e da sociedade em geral;
- Imagem da empresa reforçada, externa como internamente, prova disso foi a contribuição do Banco Mundial no financiamento do processo levado a cabo.
- Melhoramento ao nível dos sistemas de gestão e criação de diversas bases de dados fiáveis;
- Elaboração de uma estrutura orgânica e funcional mais eficiente de modo a responder aos novos desafios da nova missão;
- A redução do número de trabalhadores trouxe um impacto positivo no fundo de salários da empresa permitindo que houvesse também melhorias significativas na vida dos trabalhadores remanescentes;
- Houve um salto qualitativo assinalável quanto aos processos de estimular a força de trabalho, principalmente com a introdução de avaliação periódica do desempenho de cada trabalhador;
- Aumento do rigor na gestão dos recursos financeiros, disciplina total na cobrança de serviços prestados e a austeridade dos gastos;

3.6.1.2. PARA OS TRABALHADORES DESVINCULADOS

- Recebimento de elevados valores monetários, de uma única vez, coisa que muitos deles ainda não tinham conseguido obter durante toda a vida, que possibilitou a aplicação dos referidos recursos financeiros em alguns projectos de investimento, como construção de casas próprias (muitos viviam nas casas pertencentes aos CFM), cantinas ou lojas, abertura de empresas/negócios próprios;
- Com o dinheiro recebido quase todos os desvinculados tiveram a oportunidade de melhorar as condições de vida para si e sua família, em termos de habitação, educação (custear material escolar, fardamento, outros custos), saúde, alimentação, vestuário e diversos investimentos;
- Foram dadas oportunidades para recomeçar uma nova vida, através de aprendizagem de novas profissões de maior prestígio (exemplo, carpintaria, electricidade, serralharia e mecânica) comparadas com as que muitos deles exerciam anteriormente, por exemplo, guardas, contínuos e segurança de comboios e instalações, etc.;
- Alguns tiveram oportunidade de aperfeiçoar a profissão que exerciam anteriormente nos CFM (exemplo contabilista, técnico informático, etc.) tendo se beneficiado de um certificado ou diploma que lhe deu maior possibilidade de obter um novo emprego ou começar o seu próprio negócio;
- Todos os que se beneficiaram do programa de formação, no âmbito da inserção na vida activa, tiveram a oportunidade de frequentar cursos de diversas especialidades o que possibilitou a obtenção de várias habilidades (o saber fazer as coisas, conhecimentos, etc) que lhe foram úteis para o auto-emprego;
- Possibilidade de exploração das infra-estruturas ferro-portuárias por parte de alguns trabalhadores desvinculados a um preço simbólico, comparado com o preço do mercado dos mesmos;
- Alguns trabalhadores que participaram dos cursos, desenvolveram planos de negócio que foram financiados por várias instituições financeiras e em particular a Gapi e desta forma puderam começar os seus próprios negócios.

- Alguns trabalhadores desvinculados criaram associações e empresas de diferentes actividades ao longo do país, sendo por isso empregadores em vez de empregados;
- Alguns dos desvinculados investiram no aumento dos seus níveis de escolaridade, já que tinham mais tempo para outros afazeres, e hoje não aceitam ser mais empregados de alguém, sendo elas patrões, empregando em média 10 trabalhadores, e auferindo rendimentos mensais muito superiores do que auferiam nos CFM;

3.6.1.3. PARA A SOCIEDADE EM GERAL

- Abertura de muitas empresas, negócios por parte dos trabalhadores desvinculados, o que possibilitou a existência de mais oferta de produtos e serviços de qualidade e o emprego ou novos postos de trabalho;
- Aumento do volume de vendas em muitos negócios, uma vez que em todo o país ex-trabalhadores dos CFM receberam avultadas somas de dinheiro;
- Os diversos bancos viram aumentar o número e volume dos depósitos no período em que decorreu a desvinculação dos trabalhadores nos CFM;
- Muitos dos trabalhadores desvinculados nos CFM, passaram aos seus filhos e outros membros da família, o direito que lhes assistiam de frequentar os cursos de formação, uma vez que a idade deles era avançada e com baixo nível de escolaridade, e agindo desse modo, mostraram que valorizaram todo o processo de reinserção sócio-profissional programado e levado a cabo, na medida que os beneficiários dessas formações proveitarem da maneira possível os conhecimentos transmitidos (implementando-os);
- Os bancos comerciais tiveram um aumento considerável da sua carteira de clientes, principalmente nas contas de “depósito a prazo”, permitindo que os desvinculados “vivessem a base de juros” dos seus depósitos;

3.6.2. ASPECTOS NEGATIVOS / DESVANTAGENS

3.6.2.1. PARA A EMPRESA CFM

- Alguns dos trabalhadores desvinculados não compreendiam o porquê de todo o processo, apesar de muita informação e sensibilização;

- Foi difícil a aceitação da separação social entre o trabalhador e a empresa, principalmente para os mais antigos, que de sua livre vontade nunca deixariam os CFM.
- Os trabalhadores não abrangidos pela desvinculação também ficaram psicologicamente afectados devido à perda dos seus colegas com quem trabalharam e conviveram durante vários anos.
- Durante o período da desvinculação a empresa desviou-se da sua actividade principal para gerir o processo de desvinculação.
- Possibilidade de “sabotagem” por parte dos ex-trabalhadores, uma vez que pode haver alguns ex-trabalhadores mal intencionados, insatisfeitos, e conhecendo muito bem a sua ex-empresa, podem provocar danos de várias ordens, prejudicando material e/ou financeiramente a empresa CFM;
- Os CFM perdeu muito dos seus “activos”, no sentido de que eram pessoas com larga experiência na área e agora têm eventualmente de recrutar novas pessoas, formá-las, e isto representa um custo para a empresa;

3.6.2.2. PARA OS TRABALHADORES DESVINCULADOS

- Alguns trabalhadores desvinculados não tiveram a sorte de muitos, em termos de valores recebidos, não possibilitando muitas iniciativas no pós-desvinculação;
- Alguns trabalhadores ainda estão à procura de um emprego formal, embora estejam a desenvolver certos negócios no mercado informal à espera de oportunidades de emprego, mas que não se vislumbra solução devido à pouca procura da mão-de-obra e agravado pelo facto de não serem competitivos no mercado laboral. Este facto afecta principalmente aqueles que não aderiram ao PRS.
- Os trabalhadores desvinculados que não acataram a mensagem passada nas sessões de aconselhamento sobre os cuidados a ter com o dinheiro da indemnização sujeitaram-se a situações pouco agradáveis tais como roubos, utilização imediata de todo o dinheiro criando de seguida falta de recursos para sobrevivência, entre outras situações.
- Alguns trabalhadores não aderiram ao programa logo após a sua desvinculação e procuraram fazê-lo quando já não tinham nenhum recurso

financeiro o que dificultou a sua reinserção.

- Muitos dos ex-trabalhadores foram alvos de “má-fé” dos seus familiares, no sentido de que muitos dos familiares vieram das províncias para as suas casas para “usufruir” da “nova vida” do desvinculado e quando acabou o dinheiro todos “desapareceram”, não querendo saber deles;
- Alguns trabalhadores entrevistados acham-se “injustiçados” com alguns pormenores do processo de indemnização e os valores recebidos, no sentido de que descontavam mensalmente e esses valores descontados não foram contabilizados no momento de indemnização.
- Alguns entrevistados relataram que há ex-trabalhadores que tem muitos filhos, níveis baixos de escolaridade e conseqüentemente têm sérias dificuldades para sobreviver, passando a vida muitas vezes a mendigar quando não encontram “nenhum trabalho eventual” para fazer;
- Muitos dos trabalhadores não conseguiram aceitar logo a “separação” com a empresa, uma vez que passaram anos e anos trabalhando, convivendo com os colegas, e sentiam que faziam parte da família, e não aceitavam que de uma hora para outra o “vínculo” que os uniam desapareceu; esta separação “brusca e para sempre” foi muito frustrante para muitos deles. Gostariam que de certa maneira houvesse alguma forma de “eternizar” esse “sentimento de familiaridade” com a empresa e não da forma como aconteceu – “separação definitiva”;
- Alguns trabalhadores estavam descontentes com o PRS CFM porque não tinham sido dado a oportunidade de fazer cursos que não constavam do roll ou lista das especialidades previstas (28) do Consórcio (Gapi/KPMG/Transcom) implementador do Programa, o que dificultou a participação dos mesmos no PRS CFM.

3.6.2.3. PARA A SOCIEDADE EM GERAL

- Grande número de trabalhadores desvinculados pertenciam a vilas ferroportuárias e a situação sócio-económica destas zonas sofreu alterações significativas no que concerne a inflação devido a injeção de grandes massas monetárias;
- Despovoamento de algumas zonas residenciais, porque alguns desvinculados voltaram as suas zonas de origem;

- Aumento do número de desempregados com poucas possibilidades de conseguirem um novo emprego devido ao baixo nível de escolaridade dos mesmos.
- Nas famílias de vários desvinculados aconteceram “coisas estranhas” como “mortes repentinas”, doenças da maior parte dos mesmos, de forma consecutivas, o que obrigou a se deteriorarem a situação financeira de muitos desvinculados, conseqüentemente afectando a situação económica do local onde residiam as respectivas famílias.
- Aumento de número de famílias desempregada, composta em média de 5 membros, que aumentam as probabilidades de ingressarem em acções de criminalidade e/ou outros males para a sociedade, uma vez que não vêm outras formas mais rentáveis de sobrevivência.
- Deficientes iniciativas palpáveis para a inclusão ou a não marginalização deste grupo de desvinculados, principalmente para os que apresentam níveis muito baixo de escolaridade, que são a maioria dos desvinculados, por parte da própria empresa CFM, Governo e de agentes económicos, uma vez que estes trazem uma experiência de longa data só precisam de ser reorientados nos diversos trabalhos que possam ser disponibilizados.

3.6.3. EXEMPLOS DE SUCESSO

Estando conscientes de que não é possível retratar as experiências de todos os ex-trabalhadores do CFM que conseguiram novo emprego ou auto emprego, foi-se buscar nas várias províncias casos não só de luta pela sobrevivência, entrega ao trabalho e busca de alternativas, mas também situações de dificuldades que procuram ser ultrapassadas com imaginação e suor. (fonte: Gapi – PRS CFM: “Séries Diagnósticos” – Casos de Sucessos)

Numa iniciativa que está a dar frutos e colmata algum abandono das suas infra-estruturas, os CFM cedeu a título gratuito o uso de algumas instalações descontinuadas a antigos trabalhadores que tomassem iniciativas de auto-emprego. A experiência espalha-se por quase todo o país. (Fonte: Gapi fonte: Gapi – PRS CFM: “Séries Diagnósticos” – Casos de Sucessos)

3.6.3.1. O exemplo da “Limpex”

É neste contexto que numa das salas de aprovisionamento dos CFM na cidade da Beira, um grupo de homens e mulheres decidiram criar a sede de sua empresa chamada “Limpex”, quer dizer “Serviços de Limpeza”, como uma das iniciativas de auto-emprego surgidas no contexto do programa de reinserção sócio-profissional dos CFM levado a cabo.

A “Limpex” surgiu para oferecer serviços de limpeza de escritórios, edifícios e recintos. Um dos empreendedores da nova empresa chama-se Agostinho Nhone, 36 anos de idade, 11 nos CFM, técnico de construção civil. Trabalhava numa brigada que se responsabilizava pela construção e manutenção de casas para os trabalhadores. Quando foi desvinculado em 2000, Nhone recebeu 121 milhões de MT. Parte do dinheiro usou na melhoria da sua condição de habitação – uma opção quase geral entre os trabalhadores desvinculados. A outra, tal como os seus sócios, foi para a constituição do capital social da “Limpex”.

Em 2002 decidiu tirar dois dos vários cursos que os CFM – em colaboração com a GAPI – forneceu: informática e gestão de pequenos negócios. É com estas ferramentas que Nhone gere hoje a Limpex, a par de Joaquim Alves, seu sócio. Uma mulher, Ana Mabunda, também consta na sociedade, mas está não está ligada à gestão. Alves trabalhava no aprovisionamento da brigada de construção.

A formação que tiveram na Gapi serviu-lhes para despertar energias. “Depois dos cursos abrimos novos horizontes”, garante Alves, que também se formou em gestão.

A empresa começou a operar em Janeiro de 2005. O parto da “Limpex” levou 7 meses por causa da tramitação da documentação. Nos primeiros 9 meses, a “Limpex” beneficiou da generosidade dos CFM, que isentou-a de pagar a renda pela ocupação das instalações. O processo está agora nos carris. A limpeza de bens imobiliários começou mesmo na “casa”, isto é, na estação central dos CFM na Beira, a quase 100 metros da base da “Limpex”. Os ensinamentos colhidos na formação estão a ser úteis. “Temos conseguido baixar os custos e tornar a empresa sustentável”, refere Nhone, que acrescenta que “antes não sabíamos o que era uma empresa”. (Jornal Savana – Suplemento, 12.05.2006).

3.6.3.2. Tomás de Jesus - Serralheiro e ambicioso

Tomás de Jesus tem 38 anos e trabalhou 15 nos Caminhos de Ferro de Moçambique no Xai Xai. A par de serralheiro no CFM, Tomás mantinha uma oficina na sua casa no Bairro 2 da cidade, um dos que em 2000 esteve mergulhado nas cheias. Foi nesse mesmo ano de 2000 que Tomás recebeu o papel da desvinculação e um envelope com 75 milhões de Meticais. Tomás vivia naquela duplicidade: no CFM trabalhava na área de manutenção e obras e em casa construía fogões a carvão de baixo custo para clientela da vizinhança.

Essa duplicidade afastou-o daquele sentimento de futuro incerto, que podia tê-lo atravessado aquando da desvinculação, um sentimento que muitos dos ex-ferroviários partilharam. Tomás sabia que tinha uma profissão e era nisto que devia investir. E foi o que fez. Pegou no dinheiro, armou-se das ferramentas de gestão fornecidas pela Gapi e investiu na “modernização” da sua oficina caseira. Comprou uma máquina de soldar, uma rebarbadeira e uma guilhotina de chapa. Se antes da desvinculação, Tomás já produzia fogões e grades por encomenda, agora o homem diversificou a oferta - grelhas de assar, máquinas de carpintaria, rouletes vulgo “take aways”. Sente-se como um homem de negócios, o pequeníssimo industrial que antes não sonhava.

No processo de desvinculação, Tomás foi aluno e professor. Aprendeu da Gapi o bêabá da gestão, mas também chegou a ser um dos formadores da Gapi para a área de serralharia. “Tive a oportunidade de formar outros colegas”, refere, orgulhosamente. Sabe de alguns ex-colegas que, a partir dessa formação, se mantêm na serralharia, mas também sabe doutros que escolheram a vereda da avicultura, da agro-pecuária e dos “chapas”.

Para além de ter encontrado emprego próprio, Tomás deu emprego a dois operários na sua oficina: um mestre, que formou e a quem paga 1.500,00 Meticais. É um salário acima do mínimo estabelecido pelo Estado. Também os lucros de Tomás não são fabulosos, rondando uns 3.000,00 Meticais por mês, como ele garantiu.

A oficina onde trabalha foi construída junto da residência em 2004. Antes disso, nas suas horas vagas nos CFM, trabalhava num pequeno alpendre, numa área coberta de 5 a 6 chapas de zinco. O alpendre foi-se ampliando aos poucos na sequência do crescimento natural do serralheiro. Pai de 8 e marido de duas, Tomás de Jesus não passa dificuldades para alimentar as crianças em casa, todas elas alunas no ensino público. As dificuldades são apenas ao nível da aquisição de matéria-prima. Ela existe – varões, cantoneiras, tubos rectangulares e ferro – é muito cara, não existe e tem de ser comprada em Maputo.

Também gostaria de aumentar em quantidade e qualidade o equipamento que possui.

Sabe que a Gapi tem linhas de crédito, mas Tomás não se quer endividar.

Se tivesse uma viatura, diz que conseguiria reduzir os custos e, ao mesmo tempo, compraria ração para a sua pequena criação de animais que engendrou num espaço do quintal em casa.

Tomás de Jesus é um exemplo de força e dedicação. É serralheiro e ambicioso. (Fonte: Gapi fonte: Gapi – PRS CFM: “Séries Diagnósticos” – Casos de Sucessos)

3.6.3.3. A persistência de Gaspar Chemane

Num bairro suburbano do grande Maputo, em Singatela, Gaspar Chemane observa os pavilhões onde centenas de frangos espriam-se num manto branco. As aves degladiam-se à volta de bebedouros avermelhados, cruzam olhares e soltam cacarejos contidos ante a presença de homens à volta. Chemane não está muito satisfeito, pois uma crise abate os animais. Uma crise abate-se sobre a produção de frangos.

Durante 28 anos serralheiro de vagões nos Caminhos de Ferro de Moçambique, Chemane não é propriamente um novato na área. Ele já passou da idade adulta, há 20 anos que tentou partilhar a sua actividade ferroviária com a criação de aves. “Sempre lutei por arranjar tempo e espaço para fazer mais do que fazia nos Caminhos de Ferro”, diz ele. Há 20 anos que anda de crise em crise. Quando foi desvinculado do CFM, Chemane recebeu 102.000,00 Meticais e fez algumas melhorias na sua quinta de Singatela, onde também tem aberto um furo de água que abastece alguma população das redondezas. A sua actividade é ja diversificada: frangos para abate, poedeiras de ovos e comercialização de água potável.

Digamos que o seu engodo na criação de aves não tem directamente a ver com o CFM nem com a Gapi. Há, contudo, um aspecto de que Gaspar Chemane se orgulha: o ter tirado os cursos de Gestão e Pecuária ministrados por técnicos da GAPI durante o processo de desvinculação. Aliás, do curso de Gestão, Chemane exhibe triunfalmente uma coisa que se chama de “Certificate of Completion”. Poucos dos formandos no mesmo processo tiveram idêntica distinção.

São justamente aquelas ferramentas que hoje fazem o pleno das suas actividades. O negócio de frangos era feito anteriormente sem regras, sem noções básicas, como alguém que taceia no escuro e escolhe o caminho errado.”Com o curso melhorei a gestão e hoje a minha contabilidade é mais correcta”, garante ele.

A crise de que Chemane se refere tem a ver com o mercado. E é uma crise de

certo modo nacional, na medida em que afecta pequenos criadores de norte a sul de Moçambique: a concorrência do frango brasileiro. O Estado abriu as fronteiras à importação desse frango, que chega ao nosso país a preços baixos e, na verdade, muito inferiores ao produzido em Moçambique. Chemane diz que produzia cerca de 12 mil frangos por mês, mas teve de afrouxar a produção, em Março de 2005, por aquela razão.

O avanço para a paragem aconteceu numa altura em que um frango nacional custava no mercado 55 mil Meticais e um brasileiro com o mesmo peso 35 mil Meticais. Hoje, que diz que o frango brasileiro afectou igualmente alguns outros colegas de trincheira, o antigo serralheiro vive da água de furo que vende e apenas isso. As poedeiras não lhe ajudam tanto, embora ponham cerca de 200 ovos por dia.

Tendo recebido formação em Gestão e estando seguro de se trata de ferramentas valiosas, Gaspar Chemane vê como solução o financiamento bancário, mas, para isso, não tem garantias para satisfazer o sector financeiro. Com 7 trabalhadores na quinta, Gaspar Chemane sugere que o Estado devia aplicar mais impostos à importação de frango congelado de modo a proteger-se a produção nacional.

Por enquanto, o furo de água aberto há dois anos vai-lhe ajudando na sobrevivência da família, entre os quais 7 filhos, alguns deles estudantes a quem o pai tem a obrigação natural de pagar os estudos. Como noutras zonas de Maputo, o comércio de água onde não chega água canalizada do Estado (gerida por empresas privadas) tem sido uma via para muitas famílias aumentarem os seus rendimentos. Chemane diz ter facturado 50.000,00 Meticais no primeiro ano de actividade do furo, mas pensa que vai conseguir pagar o investimento em pouco tempo.

Para construir o furo gastou cerca de 80 milhões, nomeadamente em electrobomba, caixa de protecção, 3 reservatórios e uma estrutura de madeira. “Em 5 anos vou reaver o investimento, pois tenho 28 clientes e cada um paga 20 mil Meticais por cada metro cúbico de água, para além de 250 mil Meticais por mês de consumo mínimo”, conta Chemane. Ele acrescentou que cada novo cliente tem de pagar 1.500.000 Meticais de contrato por mes. (Fonte: Gapi fonte: Gapi – PRS CFM: “Séries Diagnósticos” – Casos de Sucessos)

3.6.3.4. Associação Waximporony - Guardadores de frangos

As voltas que a vida dá, nunca ninguém sabe decifrá-las a tempo. Lendo a linguagem dos astros para estes homens que guardavam comboios nos arredores de Nampula, ninguém adivinharia que, depois desses anos a fio a vigiando máquinas e ferros, haveriam hoje de vigiar frangos.

O que veio a acontecer pareceu uma sensação de impotência, declaração de invalidez eterna. Mas foi uma situação de grandeza: já não vigiam com *kalashes* ao ombro, empunham canetas riscando números em papéis; já não contabilizam as carruagens que passam, anotam os frangos que entram enquanto pintos de 1 dia e depois saem para os mercados em Namipoco, Carrupeia e Muala, na profunda Nampula.

“Waximporony” ou, em português, herdeiros dos Caminhos de Ferro. O nome da associação foi dado como homenagem ao CFM, empresa a qual os seus membros estiveram ligados durante longos anos. Eram guardas e vigilantes, que faziam a escolta de pessoas e carga nos tempos conturbados da guerra. Tendo sido desvinculados em Dezembro de 2004, os 16 membros – parte de cerca dos 80 vigilantes da empresa em Nampula – decidiram criar frangos, uma ideia que nasceu ainda o processo de desvinculação ia ao meio, de acordo com António Passiele, 43 anos de idade, gestor do grupo.

A mesma história de parte das indemnizações ter sido aplicada nas construção de habitação própria repete-se por todo o país. Podiam ter optado por comprar “chapas”, para transportar pessoas e bens, tal como muito fizeram, mas este grupo de vigilantes olhou para isso com muita reserva. Tendo aplicado a indemnização na construção, os herdeiros do CFM não tiveram que injectar capital próprio para iniciar a empresa. Depois da formação da Gapi em Gestão e Avicultura, os homens bateram novamente às portas da Gapi à busca de financiamento.

A criação de frangos de abate é um processo de tecnologia simples: compram-se os pintos de 1 dia, cuidam-se deles para que cresçam e vendem-nos no mercado. “Começamos em Maio deste 2006, com 1000 pintos. Conseguimos vender mais de 900, pois houve algumas mortes”, conta Passiele. De Maio até cá, os herdeiros do CFM já tiveram 3 levas de 1000 pintos cada, sempre com sucesso, onde sucesso significa baixas taxas de mortalidade e custos aceitáveis e uma garantia de

mercado e retorno.

Três rodadas parecem poucas, dado que uma geração de pintos de 1 dia leva cerca de 38 dias para que possa ir à venda. Passiele concorda e atira as culpas ao fornecedor, alegando que este não teve – e não tem – capacidade para fornecer-lhes constantemente. “Em condições normais estaríamos na quinta leva”, assegura. O fornecedor é um empresário malawiano, que também assegura o abastecimento de ração na zona.

Cada pinto de 1 dia é comprado a 14,00 Meticais, portanto 1000 pintos são 14.000,00 Meticais. Para criar esta quantidade até que se tornem frangos são precisos 64 sacos de ração de 50 kg cada. Um saco desses ronda hoje os 500,00 Meticais. Nas contas da “Waximporony”, o custo de criar 1000 frangos até atingirem a idade madura é de 34.000,00 Meticais, incluindo outras despesas como água e luz e transporte. E depois cada frango é vendido à razão de 65,00 Metical cada, o que perfaz um lucro de 20,00 Meticais.

O financiamento da Gapi compreendeu um valor de 150.000,00 Meticais no início. Com o dinheiro, a associação construiu dois pavilhões num terreno de 30x20, que os homens compraram no bairro de Mutawanha/expansão, arredores de Nampula, a um preço de 17.000,00 Meticais. Tratou-se de um crédito em regime de garantia solidária, como todos os créditos que a Gapi dá às pequenas associações de produtores e camponeses que queiram trabalhar.

A experiência dos herdeiros dos CFM tem sido positiva, pois a associação já está a pagar capital e juros (19%) num valor de 7.000,00 Meticais por cada trimestre. E sem atrasos.

Hoje os associados também usam as ferramentas de contabilidade e gestão e as técnicas de avicultura que aprenderam na Gapi. A solução de auto-emprego foi conseguida plenamente. Mas, mesmo assim, os associados ainda não retiraram vantagens materiais disso, o dinheiro gerado é todo reinvestido. As únicas vantagens são as de os membros poderem comprar, uma vez por mês, dois frangos a 60 mil Meticais, e levarem a crédito até 3 frangos por mês, mas a 65 mil Meticais cada.

Nesta associação respira-se saúde e vitalidade. E os homens não se querem ficar pela criação e venda de frangos, andam agora a procura de diversidade. O primeiro passo nesse sentido foi dado por via da compra de um congelador para venda de peixe fresco. Isso já está a acontecer desde o semestre passado. O segundo foi alargando a área dos galináceos à produção de ovos, tendo sido compradas 20

poedeiras. E agora também vendem cartões de recargada de telefonia móvel.

Os guardadores de frangos estão numa situação que eles próprios consideram de “estável”. Passiele diz, por isso, que “não queremos mais sócios”. Entre os sonhos de crescer consta o projecto de abertura de um infantário e a aquisição de uma viatura para o escoamento da produção. Quando começaram vendiam os frangos de casa em casa, mas agora colocam-no directamente no mercado. E essa venda está a crescer paulatinamente, a média é de 40 frangos vendidos por dia.

Estes ex-ferroviários, como tantos outros por este país que receberam indemnizações, usaram esse dinheiro para ajudar as famílias: o exemplo mais vertente é o da construção de casas de habitação. Passiele tinha um sonho antigo: ir a Maputo visitar a sograria. E usou parte do dinheiro nessa empreitada. Outros apostaram na educação dos filhos e mulheres.

E criação de aves em casa. Sim. Os membros desta associação também têm as suas criações particulares de frangos em casa. Passiel tem mais de 300 pintos em casa. Um outro colega, cerca de 600. Todos os associados consideram que é salutar que assim seja e não vêem nenhuma situação de conflito de interesses. “Se temos a nosso próprio negócio, não pressionamos a associação”, rematou ele, para quem o sucesso que se verifica reside na liderança. (Savana – Suplemento, 12.05.2006).

3.7. LIÇÕES APREENDIDAS E A RETER DO PRS CFM

- É possível elaborar e implementar projectos e programas complexos com sucesso considerável;
- É possível a coordenação de parcerias público-privadas para a prossecução de um projecto ou programa por mais complexo que sejam, desde que as actividades e os mecanismos de controlo, de coordenação estejam definidos e claros para todos os intervenientes;
- É possível adoptar e adaptar estratégias de desvinculação como este ocorrido nos CFM nos futuros processos de desvinculação de empresas, que tenham uma grande contribuição na economia do país, seja ela local ou nacional;
- Quando se acata os processos e mecanismos previamente planeados nos programas de desvinculação e reinserção complexos como este dos CFM, a probabilidade de sucesso destes projectos e/ou programas é maior;
- Dado o comportamento do grupo alvo do PRS CFM (ex-trabalhadores) e o carácter voluntário de adesão ao mesmo, no futuro é possível fazer com que os

mesmos programas sejam obrigatórios a sua adesão, visto que muitos dos beneficiários não estão no seu “estado anímico normal” para decidirem o que é melhor para si e sua família naquele momento;

- A força de vontade, a persistência são alguns dos comportamentos de pessoas vencedoras, que nunca vergam às dificuldades da vida, mesmo quando esta não corre conforme o desejado; estas características são natas ou podem ser adquiridas através de programas como este do PRS CFM levado a cabo no âmbito do processo de reestruturação da empresa CFM;
- Não existe problema sem possíveis soluções, e muitas vezes a chave da resolução do problema está no próprio problema, isto é, é necessário que se analize e compreenda as diversas características ou aspectos do problema para se começar a agir, em busca das possíveis soluções do mesmo;
- Qualquer mudança na empresa ou na nossa vida é necessário que seja bem preparada, no sentido de que, devemos saber onde estamos, onde queremos chegar e o que será necessário fazer para lá chegar, isto é, quais são as estratégias e consequências das mesmas para os diversos intervenientes do processo de mudança (directos e indirectos), a saber, a própria pessoa e/ou empresa, os trabalhadores, colaboradores e a sociedade em geral;
- Um projecto ou programa é bem sucedido se tiver o envolvimento e comprometimento dos diversos intervenientes do projecto e/ou programa, a saber doadores, implementadores e beneficiários.
- É possível nos programas similares colherem-se amostras de modalidades mais adequadas para o grupo alvo.

CAPÍTULO IV – CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

4.1. CONCLUSÕES

De uma forma geral, visto e analisado todo o processo do programa de reestruturação levado a cabo pelos CFM, as componentes envolvidas, pode-se dizer que o mesmo foi um sucesso, uma vez que os objectivos a que se propõe prosseguir, nas diferentes componentes, concretamente no programa de reinserção sócio-profissional, foram largamente alcançados. Esta conclusão é baseada nos resultados das pesquisas de campo e bibliográfica efectuadas sobre o assunto.

O Programa de Reinserção Sócio-Profissional dos trabalhadores desvinculados dos CFM foi um programa complexo, com várias componentes envolvidas, todas elas concebidas para valorizar o capital humano. O referido programa foi inclusivo e largamente aceite, uma vez que foi implementado em todo o país, com o apoio de toda a estrutura montada para o efeito, a saber, delegações da Gapi em todas as províncias, direcções executivas dos CFM nas três regiões, norte, centro e sul, parceiros de implementação, concretamente, centros de formação profissional (INEFP – Instituto Nacional de Emprego e Formação Profissional, CFEB – Centro de Formação de Empresários da Beira, CFPAS-Maputo/ Centro de Formação Profissional das Águas e Saneamento, entre outros).

As metas previstas quando terminasse o PRS CFM foram largamente ultrapassadas, tanto no número de desvinculados, bem como no número de trabalhadores formados, mostrando deste modo o grau de adesão do grupo alvo, apesar de no início ter havido uma certa relutância por parte de alguns que não entendiam ou ainda não tinham assimilado o facto da nova fase de sua vida em que se encontravam.

Dos resultados gerais, consoante as pesquisas bibliográfica e de campo, destacam-se os seguintes:

- Mais de 800 ex-trabalhadores criaram as suas próprias empresas. A natureza jurídica das actividades económicas exercidas pelos referidos trabalhadores varia entre empresas singulares, cooperativas, associações e sociedades por quotas.
- As actividades exercidas são maioritariamente das áreas comercial (50%), pecuária (10%), agricultura (25%) e prestação de serviços (15%), o mais comum na prestação de serviços são oficinas de reparação.
- O portfólio dos créditos concedidos aos trabalhadores desvinculados dos CFM em

todo o país foi mais de 4 milhões de Meticais. (Fonte: Gapi – PRS CFM Relatório de Progresso, Setembro 2004)

- Alguns trabalhadores ainda não conseguiram um novo emprego, mas estão a desenvolver qualquer actividade para o seu auto-sustento, bem como da sua família;
- Outros desvinculados voltaram às suas zonas de origem (zona rural) para poderem face ao elevado custo de vida das cidades, abrindo machambas para si e sua família, e hoje já são agricultores comerciais, com capacidade de satisfazer as suas necessidades básicas da vida;
- Conforme referenciado nos resultados do trabalho de licenciatura de CHITOQUISSO (2003:28)⁸ “a produtividade, medida com base nas vendas por trabalhador, aumentou substancialmente, o que provavelmente explica os aumentos salariais verificados”;
- Conforme os entrevistados há trabalhadores desvinculados que não estão a conseguir ter uma vida melhor do que tinham nos CFM. De referir que pertencem a este grupo, principalmente os trabalhadores que não aderiram ao PRS CFM e outros que na emoção e na “ilusão” de terem muito dinheiro gastaram de uma forma não racional, mas seguindo o impulso;
- Muito trabalhadores disseram que construíram casas próprias, investiram em casas próprias e/ou alugaram, compraram terrenos, tem projectos que necessitam de apoio financeiro para os poder levar avante, mas com paciência, persistência, fé e força de vontade conseguem ter uma vida estável, sem muitos sobressaltos;
- A maior parte dos entrevistados disseram que os rendimentos mensais de hoje, quando já não fazem parte dos CFM é bem superior ao que auferiam quando lá estavam, uma vez que têm mais tempo disponível para se dedicarem aos seus pequenos negócios, e não estão dispostos a aceitar um emprego fixo, só em casos extremos, isto é, quando acharem que as condições contratuais são vantajosas para si e sua família;
- Trabalhadores houve que investiram em negócios e depois tiveram que os fechar, dentre as causas comuns constam a exigência do mercado que é altamente competitivo, falta de conhecimentos sólidos de gestão e de assistência técnica devida, desvio de dinheiro do negócio por parte de seus familiares entre outras;

⁸ “Privatização e Racionalização da Força de Trabalho: Impacto Económico e Social”

- Outros trabalhadores, movidos pela emoção de terem recebido avultadas somas de dinheiro de uma só vez, investiram em negócios muito arriscados como foi o caso de “chapa 100” e meses depois tiveram que “arrumar” os carros, uma vez que os custos de manutenção dos mesmos eram elevadíssimos, e muitos não tinham muita experiência na área em que investiram e hoje estão arrependidos por não terem participado no programa desenhado para colmatar essa “separação”, quanto ao apoio em termos de assistência técnica ou orientação para a nova vida e culpam em grande medida o “estado de espírito” agitado dos mesmos na altura da desvinculação;

Fazendo uma recapitulação, o estudo que se levou a cabo tinha como objectivos, descrever as principais etapas do processo de reestruturação dos CFM, em especial do PRS CFM, identificar as vantagens e desvantagens para os CFM, trabalhadores e sociedade em geral. O problema que se colocou foi “que lições se podem tirar com a implementação dos CFM, no âmbito da reestruturação dos CFM e em particular com a racionalização da força de trabalho?”. As hipóteses apresentadas foram: “apesar da maior parte dos trabalhadores desvinculados pelos CFM terem níveis académico-profissionais muito baixos, o programa de reinserção sócio-profissional levado a cabo foi um instrumento para melhoria das suas condições de vida” e “embora tenham sido criados todos os instrumentos necessários para a implementação do PRS CFM existiram ex-trabalhadores que não aderiram voluntariamente ao mesmo, devido ao seu estado emocional negativo na altura da desvinculação, dificultando o seu processo de reinserção na vida activa e prejudicando a si e sua família no futuro”.

Em face do que foi mencionado acima, quanto aos objectivos e problema do estudo, e das hipóteses apresentadas, verificamos que estas foram verificadas, no sentido de que no geral as condições de vida dos ex-trabalhadores melhoraram, apesar da idade avançada e dos baixos níveis de escolaridade, e a aderência voluntária ao PRS CFM foi determinante para esse impacto. Alguns ex-trabalhadores tiveram e continuam a ter dificuldades de ter uma vida melhor, devido em grande medida à não aderência ao PRS CFM e à outros usos não adequados ao dinheiro de indemnização que receberam, apesar de terem sido sensibilizados ou aconselhados no momento da recepção dos valores da indemnização. Estas conclusões são suportadas pelos resultados das entrevistas levadas a cabo, onde pode-se constatar que mais de 64% disseram que investiram

bem o dinheiro que receberam da indemnização, mais de 50% disseram que não têm dificuldades em termos de alimentação diária, mais de 86% estão a desenvolver alguma actividade, isto é, por conta própria ou conseguiram um novo emprego. Estes aspectos mencionados acima fizeram com que cerca de 55% dos entrevistados dissessem que a vida deles mudou para o melhor, em termos geral.

Apesar deste impacto positivo, constatou-se também das entrevistas efectuadas, que há famílias dos desvinculados dos CFM que têm dificuldades na nova vida. Para ilucidar este facto, dos 37 trabalhadores desvinculados entrevistados, cerca de 13% não estão desenvolver nenhuma actividade, 27% têm dificuldades em termos de alimentação diária, 32% têm algumas dificuldades em termos de cuidados de saúde. De realçar que grande parte deste grupo são aqueles que não frequentaram os cursos, isto é, não aderiram ao programa de reinserção sócio-profissional dos trabalhadores desvinculados dos CFM concebido para a mitigação dos efeitos psicológicos negativos causados pelo processo de desvinculação.

De uma forma geral, das constatações verificadas pode-se dizer que as 2 (duas) hipóteses foram verificadas, isto é, apesar da maior parte dos trabalhadores desvinculados pelos CFM terem níveis académico-profissionais muito baixos, o PRS levado a cabo foi um instrumento para a melhoria das condições de vida para a maioria dos desvinculados, e embora tenham sido criados todos os instrumentos necessários para a implementação do PRS CFM houve ex-trabalhadores que não aderiram ao mesmo, principalmente devido ao seu estado emocional negativo na altura da desvinculação, o que está a dificultar o seu processo de reinserção na vida activa, com consequências negativas para si e sua família.

4.2. RECOMENDAÇÕES

Como recomendações do estudo levado a cabo destacam-se as seguintes:

- Que se adoptem as estratégias, a filosofia do Programa de Reinserção Sócio-Profissional dos Trabalhadores desvinculados do CFM como modelo para futuros processos de reestruturação de empresas similares, com grande contributo para a economia do país.
- Que se façam estudos de impacto sócio-económico periódicos de modo a ver até que ponto os resultados pretendidos pelo referido programa foram

alcançados na realidade, e que sirva de referência de instrumento de lutar contra a pobreza absoluta da maior parte da população. Dos resultados do estudo que se tomam acções concretas, correctivas em alguns casos, para poder-se dar uma nova oportunidade, principalmente aos que não se beneficiaram dos cursos, uma vez ser esta a ferramenta para o “abrir das mentes” e “ter um novo rumo” conforme todos os entrevistados.

- Que se façam acompanhamento/monitoria aos grupos de trabalhadores que possuem actividades económicas de rendimento e a todos os desvinculados dos CFM para se ter uma real avaliação de impacto do PRS CFM.
- Que se torna “obrigatória” a adesão e não voluntária em programas similares a serem implementados no futuro por empresas, de modo a evitar a “sensação de abandono total” ou “desgosto de viver” por parte dos afectados, uma vez que não teve o apoio necessário na “mudança de vida” e de modo a evitar ou minimizar o “efeito psicológico negativo da desvinculação”.
- Em futuros processos similares de desvinculação que não se dê a possibilidade de as pessoas receberem só de uma única vez, uma vez que depois de gastar todo o dinheiro, os desvinculados ficam piores do que já eram. A sugestão é que se crie uma opção mista, isto é, metade indemnização e outra a reforma como vinham descontando anteriormente enquanto eram trabalhadores.
- Que os CFM criem programas ou acções que incentivem ou motivem os trabalhadores que lá ficaram, porque este processo também lhes afectou negativamente, podendo provocar em alguns momentos quebras de produtividade e/ou situações de insegurança no trabalho, ansiedade, desconfiança de ser o próximo, e outros sentimentos negativos ao ambiente de trabalho sadio;
- Os CFM devem também procurar tornar o processo de desvinculação o mais transparente possível, criando todas as “condições necessárias” para que o trabalhador não se sinta “fora” da empresa assim que receba a carta de desvinculação; depois da desvinculação deve pensar em eventos ou formas como “manter a ligação com os ex-trabalhadores”, porque foi uma família que se formou e não é de um dia para o outro que se “deitam fora” “bibliotecas vivas”, homens e mulheres com experiências, ideias e com vontade ainda de trabalhar.

5. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- CHITOQUIÇO, Jacinto H. Alexandre. *Privatização e Racionalização da Força de Trabalho: Impacto Económico e Social*. Trabalho de Licenciatura em Economia. Universidade Eduardo Mondlane, Faculdade de Economia. Maputo, Dezembro de 2003.
- FARAHANE, Matias Jaime. *Privatização das Empresas Estatais de Processamento de Plásticos em Moçambique: O Impacto Económico*. Trabalho de Licenciatura em Economia. Universidade Eduardo Mondlane, Faculdade de Economia. Maputo, Junho de 1996.
- GIL, António Carlos. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 1994.
- Hemming, R.; Mansoor, A. *Privatization and public enterprises*. Washington, International Monetary Fund, 1998.
- INSTITUTO ETHOS. *Ferramentas de gestão de 2002: responsabilidade social empresarial*. São Paulo, 2002.
- JAMAL, Atumane. *Redimensionamento da Rede Bancária do Banco Austral: Sua Repercussão na Força de Trabalho e Rendibilidade*. Trabalho de Licenciatura em Gestão de Empresas. Universidade Eduardo Mondlane, Faculdade de Economia. Maputo, Junho de 2003.
- JOSSENE, Luís. *Privatização em Moçambique: O Impacto sobre os Trabalhadores nas Pequenas e Médias Empresas nas Indústrias Alimentar e Metal-Mecânica*. Trabalho de Licenciatura em Economia. Universidade Eduardo Mondlane, Faculdade de Economia. Maputo, Fevereiro de 1999.
- KOTLER, Philip e ARMSTRONG, Gary (1998). *Princípios de Marketing*. 7ª edição. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil.
- KOTLER, Philip (2000). *Administração de Marketing. A edição do novo Milénio*. 10ª edição. São Paulo: Prentice Hall
- LEISINGER, Klaus M. e SCHMITT, Karin (2001). *Ética Empresarial. Responsabilidade Global e Gerenciamento Moderno*. Rio de Janeiro: Editora Vozes, Petrópolis.
- MATOLA, Gertrudes Elisa Alexandre. *BANCO AUSTRAL: A privatização e o seu Impacto sobre os Recursos Humanos*. Trabalho de Licenciatura em Gestão de Empresas. Universidade Eduardo Mondlane, Faculdade de Economia.

Maputo, Junho de 2001.

- MELO NETO, F. P. e BRENNAND, J. M. (2004). *Empresas Socialmente Sustentáveis: o novo desafio da gestão moderna*. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora.
- MUSSENGUE, Mafalda. *O processo de Privatização em Moçambique: sua influência no sucesso das empresas*. Trabalho de Licenciatura em Gestão de Empresas. Universidade Eduardo Mondlane, Faculdade de Economia. Maputo, 1996.
- Pito, A. Fernando Cardão. *Reestruturação de empresas*. Lisboa: Universidade Aberta, 2002.
- Porter, Michael E. "Estratégia Competitiva", *Campus*, Rio Janeiro, Campus, 1991.
- SANTOS, Antonio Raimundo. *Metodologia científica: a construção do conhecimento*. Rio de Janeiro: DP&A, 1999.
- United Nations. (1995). *Comparative Experiences with privatization: policy insights and Lessons Learned*. New York and Geneva: United Nations.

Revistas

- Xitimela nº 10, Junho de 2001, publicação semestral, CFM, Maputo.
- Xitimela nº 12, Agosto de 2002, publicação semestral, CFM, Maputo.
- Xitimela nºs 13 e 14, Setembro de 2003, publicação Semestral, CFM, Maputo.
- Xitimela nº 15, Setembro de 2004, publicação Semestral, CFM, Maputo.
- Xitimela nº 16, Outubro de 2005, publicação Semestral, CFM, Maputo.
- Xitimelinha nº 2, Junho de 2006, publicação mensal, CFM, Maputo.

Documentos Internos

- Gapi - CFM - "Programa de Reinserção Sócio-Profissional - Inception Report". Maio de 2002, Maputo.
- Gapi – Programa de Reinserção Sócio-Profissional (PRS) dos CFM: Relatório de Progresso das Actividades de 2004. Maputo, Dezembro de 2004.
- Gapi – "Contract for Consulting Services", CFM/Gapi. Maputo, November 2001.
- Gapi - PRS CFM: Dados Estatísticos Actualizados em 07.09.2005.

- Gapi - "Railways and Port Restructuring Project (RPRP): "Terms of Reference for Implementing Program of Social Integration of CFM Retrenched Staff", Maputo, November de 2001.

Jornais

- SAVANA, Suplemento, 12 de Maio 2006, Maputo.

Internet

- <http://www.cfmnet.co.mz/regulamento.htm>, visitado em 25 de Maio de 2006.
- <http://www.cfmnet.co.mz/missao.htm>, visitado em 25 de Maio de 2006.
- <http://ssooweb01.univali.br/prof/CRISANTO%20SOARES%20RIBEIRO/Jogos%20de%20Empresas/Estrategias.doc>, acessado em 3 de Outubro de 2007.

ANEXOS

Quadro 1 - Actividades Indicadas nos Termos de Referência

Item	Actividade	Grupo alvo / Actividade			
		CFM SUL	CFM CENTRO	CFM NORTE	TOTAL
1	Aconselhamento (todo staff)	3.500	4500	1000	9000
2	Realização de sessões de aconselhamento sobre negócios e levantamento de necessidades de formação.	35	45	10	90
3	Organização de acções de formação em gestão de pequenos negócios usando os programas SIYB e modelo CEFE	30	40	10	80
4	Organização de cursos de formação vocacional	45	55	10	110
5	Organização de cursos de formação em agro-pecuária	15	15	05	35
6	Realização de sessões/actividades de follow-up no local de trabalho ou na sala de aulas	1,300	1,700	400	3,400
7	Elaboração e avaliação de projectos de investimentos	120	120	80	320
8	Prestar assistência técnica, follow-up e aconselhamento aos beneficiários de créditos.	4 Homens. Mês	4 Homens. Mês	4 Homens. Mês	12 Homens. Mes
9	Prestação de serviços financeiros (crédito e outro tipo de investimentos financeiros)	120	120	120	320
10	Monitoria e serviços de extensão.				32 meses

Fonte: Gapi -- "Railways and Port Restructuring Project (RPRP): "Terms of Reference for Implementing Program of Social Integration of CFM Retrenched Staff", Maputo, November de 2001.

Quadro 2- Metas Estabelecidas

<p>Foram projectados os seguintes resultados:</p> <ul style="list-style-type: none"> • No final do Programa cerca de 4.590 trabalhadores desvinculados tenham frequentado os diversos cursos de formação; • Cerca de 4.572 estejam a desenvolver negócios, auto-emprego ou no novo emprego; • Cerca de 3.230 tenham beneficiado de acompanhamento no posto de trabalho.
--

Fonte: Gapi -- "Contract for Consulting Services", CFM/Gapi. Maputo, November 2001.

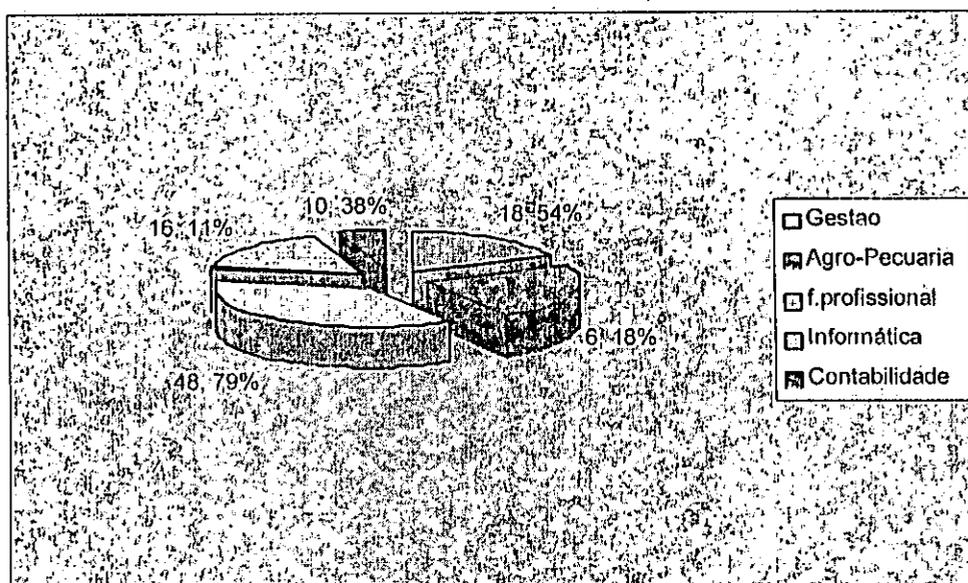
ACTIVIDADES REALIZADAS NO PRS CFM

Tabela 1 - Distribuição de Cursos Por especialidades

No	DESIGNAÇÃO DO CURSO	Nº de Cursos	Participantes	Homens	Mulheres
1	AGRICULTURA	11	109	88	21
2	AGRO-PECUÁRIA	36	591	561	30
3	AUTOCARD 2000	4	12	11	1
4	ASSOCIATIVISMO	5	92	92	0
5	BATE CHAPA	2	14	14	0
6	CANALIZAÇÃO	5	44	44	0
7	CARPINTARIA	19	185	185	0
8	COBRADORES	3	75	74	1
9	CONTABILIDADE	28	260	178	82
10	CORTE E COSTURA	19	188	123	65
11	CULINÁRIA	11	103	20	83
12	ELECT. INSTALADORA	28	326	325	1
13	ELECTRICIDADE AUTO	20	213	213	0
14	ELECTRÓNICA	2	16	16	0
15	EXPLORAÇÃO MINEIRA	1	6	6	0
16	GESTÃO	84	1430	1332	98
17	INFORMÁTICA	73	801	607	194
18	MANUTENÇÃO DE COMPUTADORES	1	1	1	0
19	MANUTENÇÃO DE VIATURAS	1	6	6	0
20	MARCENARIA	2	18	17	1
21	MECÂNICA AUTO	34	570	568	2
22	MOTORISTAS	2	70	70	0
23	PADARIA	1	10	10	0
24	PEDREIRO	11	106	106	0
25	PINTURA AUTO	1	10	10	0
26	PINTURA CIVIL	4	71	71	0
27	REFRIGERAÇÃO	7	62	62	0
28	REPARAÇÃO DE MOTORIZADAS	3	22	20	2
29	SECRETARIADO	1	11	1	10
30	SERRALHARIA CIVIL	19	203	201	2
31	TÉCNICAS MODERNA. PESCA	1	6	5	1
32	TECNOLOGIA HIDRAFORM (CONST. CIVIL)	9	158	158	0
33	TORNEIRO MECÂNICO	5	36	36	0
TOTAL		453	5825	5231	594

Fonte: Gapi - PRS CFM: Dados Estatísticos Actualizados em 07.09.2005

Gráfico 1 - Distribuição de cursos por Áreas



Fonte: Gapi - PRS CFM: Dados Estatísticos Atualizados em 07.09.2005

Tabela 2- Tabela Geral de Actividades

N.º	Actividades	TABELA GERAL DE ACTIVIDADES		Unidade	Ano I (2002)	Ano II (2003)	Ano III (2004)	Ano IV (2005)	Acumulado	Total Contrato	Variação	% do realizado
1	Aconselhamento Individual	Participante	8,000	1,421	2,236	412	12,069	9,000	3,069	134%		
2	Sensibilização grupal	Participante	8,000	1,421	2,236	412	12,069	9,000	3,069	134%		
3	Cursos de Gestão	Curso	31	21	27	5	84	80	4	105%		
4	Formação Profissional	" "	161	94	50	29	334	110	224	304%		
5	Formação em agro-pecuária	" "	24	10	11	2	47	35	12	134%		
6	Sessões e actividades de acompanhamento	Participante	851	1,990	600	195	3,636	3,400	41	107%		
7	Elaboração de estudos de viabilidade de projectos (Planos de Negócios)	Nº de Planos	433	534	326	62	1,355	320	1,035	423%		
	Trabalhadores formados	Participante	2,612	1,637	1,224	352	5,825					
8	Assistência técnica e acompanhamento aos beneficiários do crédito	" "	60	120	168	93	441	432	9	102%		
9	Serviços financeiros	Participante	26	154	103	0	283	320	-37	88%		

Fonte: Gapi - PRS CFM: Dados Estatísticos Actualizados em 07.09.2005

Tabela 3 - Número Total de Participantes

Número de participantes		Unidade	Fase I	Fase II	Total
Nº	Actividades				
1	Aconselhamento Individual	Participante	1044	12,069	13,113
2	Sensibilização grupal	Participante	1044	12,069	13,113
3	Cursos de Gestão	Curso	89	1,430	1,519
4	Formação Profissional	" "	251	3,695	3,946
5	Formação em agro-pecuária	" "	0	700	700
6	Sessões e actividades de acompanhamento	Participante	300	3,636	3,936
7	Elaboração de estudos de viabilidade de projectos	Nº de Projectos	60	1,355	1,415
8	Assistência técnica e acompanhamento aos beneficiários do crédito	" "	0	441	441
9	Serviços financeiros	Participante	0	283	283

Fonte: Gapi - PRS CFM: Dados Estatísticos Actualizados em 07.09.2005

Tabela 4 - Número de Cursos de Agro-Pecuária

NÚMERO DE CURSOS DE AGRO-PECUÁRIA	CFM - SUL	CFM - CENTRO	CFM - NORTE+ ZAMBÉZIA	TOTAL
DESIGNAÇÃO				
Ano I (2002)	0	6	18	24
Ano II (2003)	1	5	4	10
Ano III (2004)	3	1	7	11
Ano IV (2005)	0	1	1	2
Acumulado	4	13	30	47
Total Contrato	15	15	5	35
Variação (Acumulado - Contrato)	-11	-2	25	12
% do realizado	27%	87%	600%	134%

Fonte: Gapi - PRS CFM: Dados Estatísticos Actualizados em 07.09.2005

Tabela 5 - NÚMERO DE PARTICIPANTES DOS CURSOS DE AGRO-PECUÁRIA

NÚMERO DE PARTICIPANTES DOS CURSOS DE AGRO-PECUÁRIA	CFM - SUL	CFM - CENTRO	CFM - NORTE+ ZAMBÉZIA	TOTAL
DESIGNAÇÃO				
Ano I (2002)	0	87	263	350
Ano II (2003)	10	122	41	173
Ano III (2004)	28	16	103	147
Ano IV (2005)	0	19	11	30
Acumulado	38	244	418	700

Fonte: Gapi - PRS CFM: Dados Estatísticos Actualizados em 07.09.2005

Tabela 6 - NÚMERO DE CURSOS DE GESTÃO DE NEGÓCIOS

NÚMERO DE CURSOS DE GESTÃO DE NEGÓCIOS	CFM - SUL	CFM - CENTRO	CFM - NORTE+ ZAMBÉZIA	TOTAL
DESIGNAÇÃO				
Ano I (2002)	7	10	14	31
Ano II (2003)	6	10	5	21
Ano III (2004)	11	6	10	27
Ano IV (2005)	2	1	2	5
Acumulado	26	27	31	84
Total Contrato	30	40	10	80
Variação (Acumulado - Contrato)	-4	-13	21	4
% do realizado	87%	68%	310%	105%

Fonte: Gapi - PRS CFM: Dados Estatísticos Actualizados em 07.09.2005

Tabela 7 - NÚMERO DE PARTICIPANTES DOS CURSOS DE GESTÃO

NÚMERO DE PARTICIPANTES DOS CURSOS DE GESTÃO	CFM - SUL	CFM - CENTRO	CFM - NORTE + ZAMBÉZIA	TOTAL
DESIGNAÇÃO				
Ano I (2002)	111	158	164	433
Ano II (2003)	90	337	107	534
Ano III (2004)	160	97	144	401
Ano IV (2005)	37	14	11	62
Acumulado	398	606	426	1,430

Fonte: Gapi - PRS CFM: Dados Estatísticos Actualizados em 07.09.2005

Tabela 8 - CURSOS DE FORMAÇÃO PROFISSIONAL

CURSOS DE FORMAÇÃO PROFISSIONAL	CFM - SUL	CFM - CENTRO	CFM - NORTE+ ZAMBÉZIA	TOTAL
DESIGNAÇÃO				
Ano I (2002)	30	53	78	161
Ano II (2003)	23	37	34	94
Ano III (2004)	29	5	16	50
Ano IV (2005)	11	11	7	29
Acumulado	93	106	135	334
Total Contrato	45	55	10	110
Variação (Acumulado - Contrato)	48	51	125	224
% do realizado	207%	193%	1,350%	304%

Fonte: Gapi - PRS CFM: Dados Estatísticos Actualizados em 07.09.2005

Tabela 9 - PARTICIPANTES DOS CURSOS DE FORMAÇÃO PROFISSIONAL

PARTICIPANTES DOS CURSOS DE FORMAÇÃO PROFISSIONAL	CFM - SUL	CFM - CENTRO	CFM - NORTE + ZAMBÉZI A	TOTAL
DESIGNAÇÃO				
Ano I (2002)	385	651	793	1,829
Ano II (2003)	226	472	232	930
Ano III (2004)	385	42	249	676
Ano IV (2005)	107	89	64	260
Acumulado	1,103	1,254	1,338	3,695

Fonte: Gapi - PRS CFM: Dados Estatísticos Actualizados em 07.09.2005

Tabela 10 -DISTRIBUIÇÃO DE TRABALHADORES EXCEDENTÁRIOS POR IDADE

IDADES	Sul		Centro		Norte		Zambézia		TOTAL	
	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
21 - 40	523	14%	1.440	25%	49	6%	41	15%	2.053	19%
41 - 45	678	18%	1.020	18%	85	10%	30	11%	1.813	17%
46 - 50	603	16%	809	14%	114	13%	49	18%	1.575	15%
51 - 59	1.418	37%	1.899	33%	380	43%	115	42%	3.812	35%
≥ 60	611	16%	612	11%	255	29%	40	15%	1.518	14%
Acumulado	3.833	100%	5.780	100%	883	100%	275	100%	10.771	100%

Fonte: CFM - "Programa de Reinserção Sócio-Profissional - Inception Report". Maio de 2002, Maputo.

Tabela 11 -DISTRIBUIÇÃO DE TRABALHADORES EXCEDENTÁRIOS POR HABILITAÇÕES

Habilitações	Sul		Centro		Norte		Zambézia		TOTAL	
	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
Licenciatura e Bachareis	4	0.1%	6	0.1%	0	0.0%	0	0.0%	10	0%
Médio Técnico Profissional	8	0.2%	110	1.9%	1	0.1%	0	0.0%	119	1%
Ensino Médio (ESG2)	13	0.3%	45	0.8%	4	0.5%	0	0.0%	62	1%
Ensino Secundário (ESG1)	178	4.6%	530	9.2%	33	3.7%	10	3.6%	751	7%
Ensino Técnico Básico	3	0.1%	0	0.0%	0	0.0%	2	0.7%	5	0%
EP2	3.151	9.3%	1.304	22.6%	84	9.5%	40	14.5%	1.784	17%
EP1	1.418	82.2%	3.231	55.9%	746	84.5%	212	77.1%	7.340	68%
Analfabetos	120	3.1%	554	9.6%	15	1.7%	11	4.0%	700	6%
TOTAL	3.833	100%	5.780	100%	883	100%	275	100%	10.771	100%

Fonte: CFM - "Programa de Reinserção Sócio-Profissional: Inception Report". Maio de 2002, Maputo.

Caro Beneficiário do Programa de Reinserção Sócio-Económico dos CFM

Estando eu, José Issufo Mussagy, neste momento a fazer o trabalho de Licenciatura em Gestão de Empresas na Faculdade de Economia (U.E.M.), com o título *“Lições Apreendidas com o Programa de Reinserção Sócio-Profissional dos Trabalhadores Desvinculados dos Caminhos de Ferro de Moçambique”*, preciso da sua ajuda.

A sua contribuição para este trabalho vai permitir saber quais foram as vantagens e desvantagens que o Programa teve junto aos Beneficiários e a sociedade em Geral.

Fique certo de que os dados que for a me facultar para este estudo será tratado de uma forma confidencial.

Agradeça que colaborasse neste estudo através do preenchimento de um questionário.

Obrigado pela compreensão e colaboração.

José Issufo Mussagy

5º Ano de Licenciatura em Gestão, Departamento de Gestão da Faculdade de Economia
(U.E.M. – Universidade Eduardo Mondlane)

Modelo de Questionário Aplicado

Legenda:

PRS – Programa de Reinserção Sócio-Profissional dos Trabalhadores Desvinculados
CFM – Caminhos de Ferro de Moçambique

DADOS SOBRE OS BENEFICIÁRIOS DO PRS CFM

Nome:

Do Ex-Agente nos CFM: _____ Sexo: M () F ()
Do Beneficiário das Formações: _____ Sexo: M () F ()

BI nr _____ (do Ex-Agente) BI nr _____ (do Beneficiário)

Data de Nascimento (Ex-Agente): ___/___/___ Local: _____
Data de Nascimento (Beneficiário): ___/___/___ Local: _____

Grau de Parentesco do Beneficiário: Pai () mãe () irmã/o () Prima/o () Tia/o () Avô/ó ()
Sobrinha/o () Cunhada/o () Outro () _____
Grau de Escolaridade do Beneficiário: Analfabeto () Primário () Secundário () Médio ()
Universitário () Outro () _____

Morada do Beneficiário: Rua/Av. _____ Bairro _____

Casa nr _____ Andar _____ Flat _____ Quarteirão _____ Distrito _____
Contacto: Tel: _____ Cel _____ Email _____
Outra forma de contacto: _____

Local de trabalho do Ex-Agente: Zona Sul () Zona Centro () Zona Norte ()
Data de Desvinculação: ___/___/___ Tempo de Serviço: _____ Anos
Profissão Nos CFM: _____

Onde reside actualmente?

No mesmo sítio ()
Voltei para minha terra natal ()
Novo sítio () - Zona Urbana () Zona Rural ()
Casa dos CFM (); Casa Própria (); Casa Arrendada ().

IMPACTO SÓCIO-ECONÓMICO DAS ACTIVIDADES DO PRS CFM

Participou em alguma acção de formação?

Sim () Quais? 1 - _____; 2 - _____
Não () Porquê: _____

O que fez com o valor da indemnização que recebeu?

- Construiu Habilitação Própria ()
- Investiu em Negócio () Tipo de Negócio: _____
- Depositou no Banco (Render Juros): (1) - a Prazo () ; (2) - Conta Corrente ()
- Foi roubado ()
- Não sabe como gastou ()
- Outra(s) forma(s) de utilização () _____

Que Actividades desenvolve actualmente?

Nenhuma actividade ()

Agro-Pecuária ()

Negócio: Conta Própria () ; Parceria () ; Tipo de Negócio _____

Quantas pessoas trabalham no seu negócio?

- menos de 5 () ; 5 - 10 () ; mais de 10 ()

Novo Emprego () Funcao _____ Empregador _____

Outra(s) actividade(s) () ; Qual/(is)? _____

Desde que se beneficiou do PRS CFM:

Indicar o grau: 5 - Concordo Plenamente ; 1 - Discordo Totalmente

Impacto do PRS CFM	5	4	3	2	1
Temos acesso a Alimentação sem problemas					
Temos acesso aos cuidados de saúde sem problemas					
Meu salário é superior ao que recebia nos CFM					
Investi bem o dinheiro da indemnização					
No geral nosso nível de escolaridade aumentou					
Nossa vida mudou para o melhor					

Nível de Satisfação quanto ao PRS CFM:

Indicar o grau: 5 - Muito satisfeito ; 1 - Nada satisfeito

Grau de Satisfação do PRS CFM	5	4	3	2	1
Obtenção dos empréstimos bancários					
Frequência dos cursos					
Assessoria / Assistência Técnica dos Negócios					
Informações sobre o Programa (antes e depois)					
Acompanhamento dos beneficiários do PRS					

Dados sobre o Inquérito:

Data de Realização: ____ / ____ / ____

Local: _____

Nome do Inquiridor: _____

Lista dos Trabalhadores Desvinculados Entrevistados

NR	NOME	Data da entrevista
1	Acácio N. Zandamela	04.09.07
2	Alberto C. Mucabele	01.09.07
3	Albino José Cossa	07.09.07
4	Amélia José Matola	16.07.07
5	Armando Cuna	08.09.07
6	Augusta Lobo Ó da Silva	16.07.07
7	Auxília José Muchanga	20.07.07
8	Benjamim Jorge da Costa	19.07.07
9	Cacilda Roldão	17.07.07
10	Castigo Sambo	01.09.07
11	Custódio G. Cuna	01.09.07
12	Dionísio Alberto Muhai	04.09.07
13	Domingos José Marindze	04.09.07
14	Dorina Rosalina Nhanombe	19.07.07
15	Emílio Paulo Tembe	20.07.07
16	Eugénio Jaime Cossa	04.09.07
17	Felisberto C. Chongo	08.09.07
18	Fernando Filipe	19.07.07
19	Francisco Nhauzame Siteo	30.08.07
20	Gaspar Guanaze Sambane	06.09.07
21	Guilherme Dalela	05.09.07
22	Inocência Jambo	04.09.07
23	Jerónimo Júlio Chambale	30.08.07
24	João Mário Marindze	01.09.07
25	Joaquim José Manhiça	04.09.07
26	José Almeida Tembe	05.09.07
27	José Cossa	30.08.07
28	José Jorge Mate	19.07.07
29	Julião Faftine	08.09.07
30	Manicusse Paulo Naife	20.07.07
31	Sancho Rodrigo Laice	04.09.07
32	Sebastião Langa	07.09.07
33	Sebastião Tanjane Sigaúque	01.09.07
34	Tiago Leonardo Uamusse	05.09.07
35	Tomás Arão Chaúque	05.09.07
36	Tomás Manuel Mondlane	05.09.07
37	Zacarias Vieira Nhacuahe	20.07.07