



# BOLETIM OFICIAL

---

---

## S U P L E M E N T O

---

---

### S U M Á R I O

**CONSELHOS DE MINISTROS:**

**Resolução nº 9/2004:**

Aprova a proposta de redimensionamento do Instituto Nacional de Engenharia Rural e Florestas (INERF), constante do estudo sobre a reestruturação daquele instituto público.

## CONSELHO DE MINISTROS

## Resolução nº 12/2004

de 19 de Fevereiro

A difícil situação económica e financeira por que passa o Instituto Nacional de Engenharia Rural e Florestas (INERF), caracterizada, sobretudo, por resultados anuais negativos, que, aliás, têm vindo a acumular, reforça a necessidade de adopção de medidas tendentes a otimizar os recursos públicos geridos por aquele organismo do Estado.

Reconhecendo que a adopção de tais medidas deve assentar em critérios objectivos, decidiu-se pela realização de um estudo que demonstre a real situação por que passa aquele instituto público. Esse estudo foi recentemente submetido apresentado ao Governo.

Nestes termos;

No uso da faculdade conferida pelo nº 2 do artigo 260º da Constituição, o Governo aprova a seguinte Resolução:

## Artigo 1º

É aprovada a proposta de redimensionamento do Instituto Nacional de Engenharia Rural e Florestas (INERF), constante do estudo sobre a reestruturação daquele instituto público apresentado ao Governo, cuja síntese é publicada em anexo, que é parte integrante da presente Resolução.

## Artigo 2º

1. É criada uma comissão, abreviadamente designada por Comissão, que tem por atribuição acompanhar o processo de reestruturação do INERF.

2. A Comissão é composta pelas seguintes personalidades:

- a) Um representante do Ministério do Ambiente, Agricultura e Pescas;
- b) Um representante do Ministério das Finanças, Planeamento e Desenvolvimento Regional;
- c) Um representante do Ministério do Trabalho e Solidariedade;
- d) Um representante do Instituto Nacional de Energia Rural e Florestas.

## Artigo 3º

A presente Resolução entra em vigor no dia seguinte ao da sua publicação.

Vista e aprovada em Conselho de Ministros.

*José Maria Pereira Neves*

Publique-se.

O Primeiro Ministro, *José Maria Pereira Neves*

## ESTUDO DE REESTRUTURAÇÃO DO INERF

Síntese da versão preliminar de 18 de Julho 2003

## Prefácio

O Governo de Cabo Verde, no seu PND (2002-2005) considera prioritário a resolução de uma série de questões para a aceleração do desenvolvimento futuro do país, de entre as quais se destaca a infra-estruturação e a segurança alimentar. Assim, visando tornar

mais viável e eficaz as instituições públicas especializadas na área de infra-estruturação, decidiu constituir, através do Gabinete de Estudos e Planeamento (GEP) do Ministério do Ambiente, Agricultura e Pescas (MAAP), uma equipa técnica constituída por cinco consultores sendo dois institucionalistas (sendo um internacional, chefe de equipa e outro nacional), um economista-financeiro e um jurista para formular um estudo com o objectivo principal de formulação de recomendações que visam a reestruturação do Instituto Nacional de Engenharia Rural e Florestas.

A equipa trabalhou durante um mês com os recursos humanos do INERF na sede e nas delegações de Santiago e São Nicolau, tendo feito uma avaliação da situação actual, dos recursos humanos, uma análise dos objectivos e uma avaliação das necessidades em termos humanos (técnicos e administrativos), financeiros e materiais (equipamentos).

Durante a realização dos trabalhos, dois ateliers foram realizados para discutir e formular os possíveis cenários de reestruturação do INERF com a participação dos quadros do INERF e dos respectivos clientes (DGSAP, INGRH, Municípios, ACDI/VOCA, AGE CABO, Associações e empresas privadas).

O primeiro atelier fez uma análise aprofundada dos problemas enfrentados pelo INERF em termos de um serviço orientado para os clientes e tentou-se fazer identificação das opções para melhorar os serviços de INERF enquanto que o segundo atelier, após uma análise e discussão aprofundada de todos os intervenientes, concluiu que: (1) seria necessário redimensionar o INERF, reduzindo grande número do seu efectivo (através de indemnização); (2) fazer novos investimentos no INERF reestruturado e; (3) alterar o estatuto de modo a participar em concursos.

Para a elaboração do presente estudo, a equipa foi apoiada pelo Eng.º Fernando Jorge Andrade, Director do GEP/MPAAR e Eng.º António Pedro Borges, Director do INERF em termos de documentação, discussões técnicas e outros meios postos a disposição sem os quais seria impossível a realização do presente trabalho. Também convinha destacar a dedicação e apoio prestado por toda a equipa de coordenação do PANA II, pelos quadros técnicos e administrativos do INERF. Também, não poderíamos deixar de destacar o suporte administrativo prestada pelo GEP na pessoa de D. Paula Betencourt.

## Sumário executivo

Durante os últimos anos vários estudos sobre a avaliação da organização do INERF conducentes a várias propostas de reestruturação têm sido realizados.

Todos os estudos têm tomado como ponto de partida o facto do INERF ter tido vários objectivos de ordem técnica nem sempre conciliáveis os de ordem politico-estratégicos.

O conflito entre estes dois objectivos contribuiu para a situação actual do INERF e impediu, em certa medida, qualquer iniciativa de reestruturação.

Como consequência deste conflito entre as duas posições, o INERF não foi capaz de reagir a uma mudança brusca que se operou no volume de carteiras de obras não só em termos de conteúdo (menos reflorestação, mais engenharia rural), montante (25 % do montante total de 1995), mas também em termos de objectivos original que consistia na execução de grandes projectos de obras de hidráulica e de desenvolvimento integrado de bacias hidrográficas.

O INERF perante esta situação de impasse, acabou por se transformar numa instituição pública de carácter politico-social, sem qualquer tipo de autonomia e, por conseguinte, ineficiente e pouco produtivo em termos de realização de receitas de contribuição para o PIB.

O presente estudo tentou de analisar no actual contexto institucional, as várias propostas feitas para a reestruturação, redimensionamento e privatização do INERF.

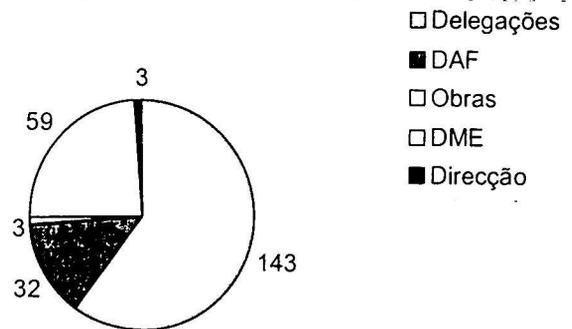
Neste momento, existem quatro cenários principais que ainda necessitam uma análise mais detalhada em termos financeiros e jurídicos:

- Continuação da situação actual que não permita grandes mudanças organizacionais sem grandes investimentos;

- Liquidação do INERF indemnizando o pessoal ou procedendo a possível transferência para alguns serviços do MAAP (DGASP, INGRH, etc.) e para os Municípios;
- Redimensionamento do INERF, com a redução do pessoal para um quarto do actualmente existente, reinvestindo na compra de novas máquinas e equipamentos;
- Privatização do INERF depois de uma reestruturação bastante forte, indemnizando todo o pessoal.

de nomeação definitiva em 1993 (Boletim Oficial No. 16 Suplemento de 22 de Abril de 1993).

Figura 2 Numero de pessoal nas diversas direcções do INERF (2002).

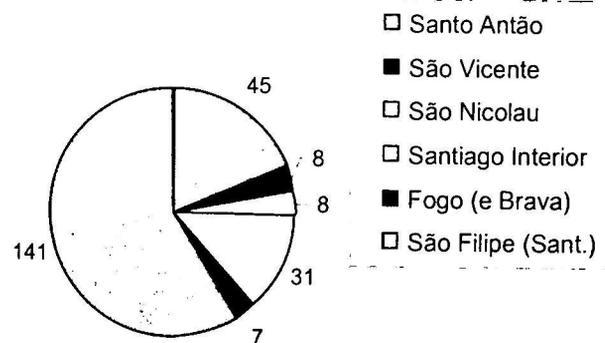


O último atelier recomendou que INERF fosse redimensionado reduzindo grandemente o efectivo do pessoal (através de indemnização), com novos investimentos e com um estatuto novo que permita ao INERF participar em concursos.

Durante um período de 5 anos o INERF poderá funcionar nestes moldes o momento de privatização completa ou mista. A privatização poderá ser feita na base de venda das acções ou na base da venda da empresa e as suas bens.

A projecção do INERF em termos de resultados financeiros e de conformidade com a legislação em vigor para os próximos 5 anos considerando as recomendações dos ateliers está sendo feita pelo consultor financeiro e jurídico, pelo que não consta ainda deste documento e síntese.

Figura 3 Distribuição do pessoal do INERF nas ilhas de Cabo Verde

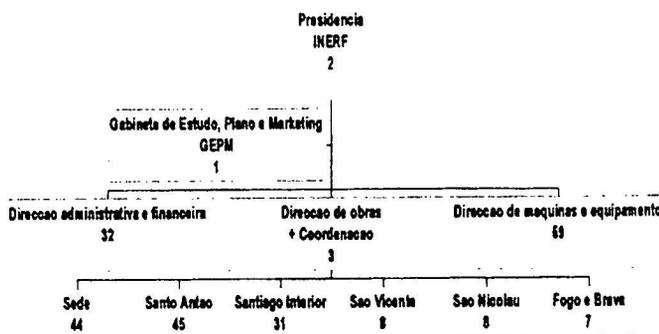


## 1. Contexto organizacional

### 1. 1. Estrutura do INERF

1. Segundo os estatutos do INERF (Decreto Regulamentar n.º 124/92 de Boletim Oficial 19 de 16 de Novembro de 1992) existem serviços técnicos (Gabinete de Estudos, Planeamento e Marketing, Direcção de Obras incluindo as delegações do INERF) e administrativos (Direcção de Administração e finanças, Direcção de Máquinas e Equipamento). Existem paralelamente os seguintes órgãos do INERF: O presidente com um contrato renovável de 2 anos e um Conselho de Coordenação Técnico dos Directores de Serviços Técnicos e Administrativos. O órgão de consulta com representação dos agricultores e autarquias locais para assegurar a implementação da estratégia do INERF nunca foi criada. A fiscalização técnica será feita pelos serviços de inspecção do Ministério da Tutela e a fiscalização financeira pelo Ministério da Finanças. O INERF ficou com a incumbência de elaborar um regulamento interno para o funcionamento do conselho técnico e outros assuntos internos do INERF (Art. 6). Para o pessoal será elaborado um estatuto de pessoal a ser aprovado por Despacho Ministerial (Art. 12). O INERF igualmente estabeleceu seis delegações nas ilhas de Santiago (São Filipe e Santiago Interior), Santo Antão, São Vicente, São Nicolau e Fogo (para Brava também) (Figura 1).

Figura 1 Organigrama do INERF com o número de pessoal efectuado



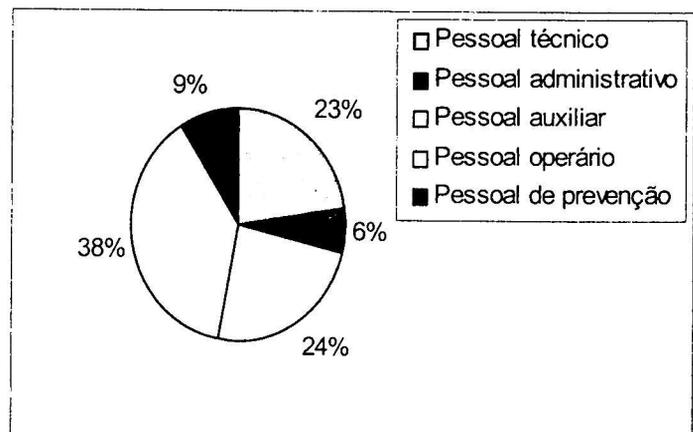
### 1. 2. Recursos humanos

2. Em 1992 quando o INERF foi estabelecido o pessoal da Direcção Geral de Conservação de Solo Florestas e Engenharia Rural, tanto da sede como das delegações passou para o INERF. (Despacho Ministerial 85/92 de 9 de Outubro de 1992, não publicada). Todos obtiveram um contrato individual com o INERF (Artigo 12, dos estatutos do INERF). Um total de 46 empregados do INERF eram

3. O INERF trabalha, actualmente (Julho 2003) com um efectivo de pessoal de 213 trabalhadores contratados. Este numero tem-se mantido estável em entre 240-260 durante os anos, somente ultimamente baixou devido ao reforma antecipada. O número de trabalhadores jornaleiros tem oscilado entre 4000 a 10500 durante o período de execução dos projectos que, em termos médios, tem sido de cerca de 6 meses por ano, de Maio a Outubro/Novembro, prolongando-se, por vezes, até Dezembro.

4. O pessoal técnico (Superior, Médio, Profissional e Auxiliar) constitui 23 % de todo o pessoal (Figura 4). Na proposta feita pelo INERF (Monteiro et al, 2002), a composição do pessoal do INERF deve ser constituído por técnicos altamente especializados e menor número de operários que podem ser recrutados conforme a necessidade (ou flexibilidade nos recursos humanos).

Figura 4 Diferentes categorias de pessoal do INERF



5. Uma vez que o INERF, efectivamente, nunca recrutou pessoal desde que iniciou (apenas 27 pessoas ou 10 % em 10 anos) a idade dos

funcionários e bastante alta (Figura 5). Isto na base da razão porque ultimamente muita gente entrou na reforma (antecipada). Menos de 5 % do pessoal pode ser considerado jovem (menos que 30 anos).

Figura 5 Percentagem dos funcionários do INERF em diferentes categorias de idade

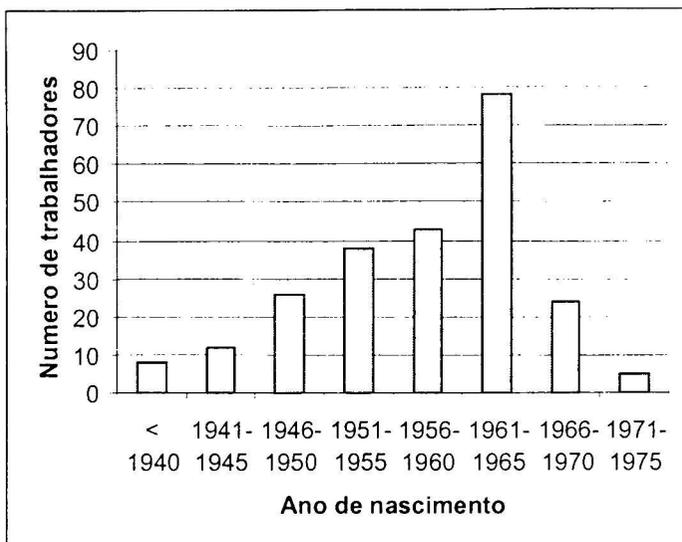


Figura 6 Percentagem de homens e mulheres empregados por INERF (2002)

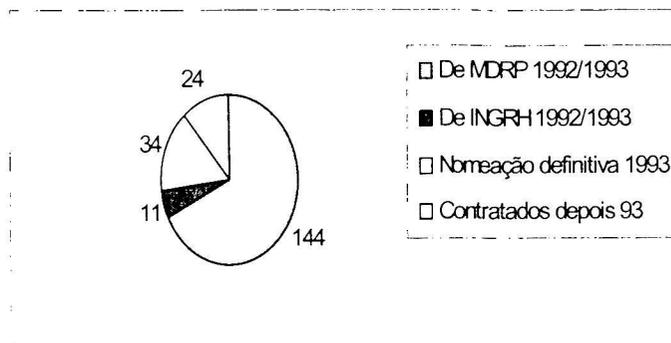


INERF também não tem a prática de empregar muitas mulheres nem na área dos efectivos (apenas 13 %), nem na área dos jornalistas (numero insatisfatório de 33 %, Siri et al; 2002). Devem ser analisadas as razões e corrigir a situação.

6. Em relação a um possível redimensionamento do INERF existem diferentes categorias de empregados do INERF. As categorias e números (na base de um numero dos efectivos de 213, ver lista anexo 5) mais importantes são as seguintes (Figura 7):

- Do pessoal actual um total de 144 forem transferidos do MDRP e 11 de INGRH para o INERF e subsequentemente contratados pelo INERF sem nomeação definitiva (pelo menos não publicada). Uma vez que estes empregados do INERF não chegaram a pedir uma extensão (depois de 5 anos) da licença sem vencimento ao Ministério de Agricultura, eles já não tem nenhum vinculo com o Ministério ou seja com o Estado (com a excepção da reforma);
- Um total de 34 pessoas que foram transferidos<sup>1</sup> em 1992 do Ministério e tiveram uma nomeação definitiva (Boletim Oficial No. 16 Suplemento de 22 de Abril de 1993)<sup>2</sup>;
- Um total de 24 pessoas fez um contracto com o INERF após a sua instalação, não tendo nenhum vinculo anterior com outros serviços; Destes somente 12 pessoas tem um contracto a prazo, o que pode variar de três meses a um ano, todos os outros tem contracto individual indeterminado;
- 14 pessoas estão de licença sem vencimento ou em comissão de serviço, este período tem um prazo de um ano, mas pode ser prolongado de ano para ano, com direito a ser readmitido se houver vaga;

Figura 7 Numero de pessoal de INERF em diversas categorias de contratação



7. Uma vez que o INERF não tem um estatuto de pessoal aprovado nem Plano de Carga e Carreira Serviço, pertencer ao quadro do INERF não significa garantia do tipo Função Pública. Os contratados do INERF (todos os empregados) seguem a escala de vencimentos e sistema de regalias do INERF. Todos os anos há uma avaliação do desempenho de todos os trabalhadores na base de uma ficha preenchida por todos. Uma análise sistemática do funcionamento do pessoal não existe, somente no caso de situações muito graves, quanto pode seguir um processo disciplinar (houve alguns casos). Em geral a flexibilidade do pessoal em assumir outras cargos (permanentes ou temporários) depende da boa vontade das entidades envolvidas, uma vez que todos tem contractos com as tarefas estipuladas<sup>3</sup>. As opções para uma gestão flexível dos recursos humanos são por consequência limitadas. O numero de pessoal necessário devia estar mais em função do numero de maquinas a funcionar e do número de projectos. Alguns serviços estão sendo prestados às delegações das outras ilhas, mas a maior parte é prestada na ilha de Santiago.

### 1. 3. Recursos patrimoniais

8. O INERF é dotado de autonomia patrimonial no Decreto-Lei nº 33/92 desde 16 de Abril 1992. Isto foi formalizado nos estatutos de INERF publicados no Boletim Oficial No 19 de Novembro de 1992. A agencia portuguesa PERFORM elaborou um inventario de material e equipamento a ser transferido (PERFORM, 1992). Em Setembro de 1993 o valor total do inventário dos equipamentos foi estimado em 150 510 CCV estando 26 % do equipamento a precisar de manutenção (28 868 CCV) e 8 % em estado de sucata (9 000 CCV). A respectiva transferência para o INERF é considerada essencial para a sobrevivência do INERF no mercado, como também para a consideração dos custos de amortizações (FOCUS, 1993).

9. Já em 1997 GEP constatou que não se efectuou em termos jurídicos a transferência de maior parte do equipamento do INERF<sup>4</sup> e não se estabeleceu fundos internos de amortização. Esta autonomia patrimonial não efectuado desde 1992 que teve as seguintes consequências:

- INERF gera (mantém, aluga etc.) as imobilizações sem ter autonomia patrimonial;
- Equipamento do INERF não pode ser alienado sem autorização do Ministério de tutela;
- Os custos de amortizações não entram na contabilidade;
- Património de novos equipamentos não esta bem claro;
- INERF não pode pedir empréstimo ao banco na base do património;
- INERF não pode entrar em concursos.

10. Em 1999 avaliou-se o valor do património gerido pelo INERF. Sanafrica (1999) somente avaliou os edificios e terrenos da Achada São Filipe, visto que onde as delegações se encontram integrados são do MAAP. A sede do INERF utiliza três edificios administrativos destinados a escritórios (352 m<sup>2</sup>), uma cantina (308 m<sup>2</sup>), uma oficina (830 m<sup>2</sup>) e alguns espaços semi ou descobertos (um parque-auto, dois espaços livres utilizados para sucata etc.). O valor total está estimado em 60000 CCV (199) na base da idade (media de 20 anos em 2003) e o período de amortização é de 40 anos.

11. Um inventário feito em 2002 listou o seguinte numero de máquinas e viaturas do INERF: Bulldozers (2), Pás carregadores (3), Betoneiras (6), Camiões (23), Viaturas ligeiras (34), Escavadoras (4), Compressores (8), Dumpers (3), sondas rotativos (4). As viaturas, equipamentos básicos e restante imobilizado corpóreo foram todos avaliados ao nível do país. O valor total foi estimado em 1999 em 105000 CCV's. Uma nova máquina de sondagem (Bonne Esperance FBE 2N GCR) foi recentemente recebida (2002) no quadro de cooperação bilateral com Luxemburgo num valor de 94600 CCV e 16000 CCV de acessórios (Anexo 6).

12. O grosso do imobilizado é constituído por equipamentos, máquinas, viaturas e prédios pertencentes ao INERF e não inscritos no balanço devido ao facto de não terem tido o aval da Tutela e a inscrição da respectiva contrapartida (Sanafrica, 1999). Integrando uma quota de amortização, a rentabilidade dos capitais investidos baixaria drasticamente,

13. Houve duas auditorias nos anos 1997 e 1998 por parte da Inspeção-geral das Finanças e pela empresa privada BDO Binder. Uma vez que não ter havido uma avaliação completa em 1998 concluiu-se que o valor do património no balanço de 60000 CCV's foi sub-avaliado.

14. A Direcção de Máquinas e Equipamento do INERF considera que o valor de equipamento baixou em mais 25 % desde 1999 e deve andar por volta de 75000 CCV. Desde 1999 não tem havido novas aquisições de máquinas com a excepção da maquina nova de sondagem.

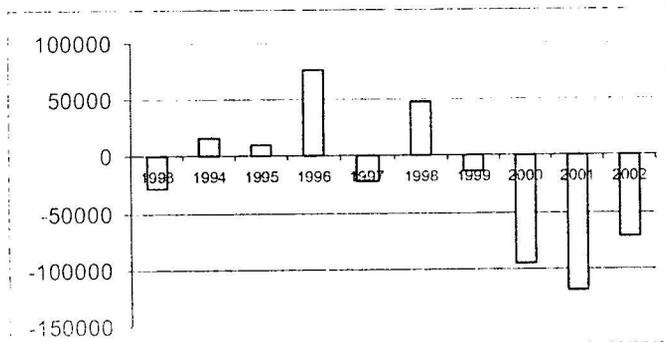
**1. 4. Gestão de finanças**

15. O INERF é dotado de autonomia financeira no Decreto-Lei 33/92 desde 16 de Abril de 1992. Isto foi formalizado nos estatutos de INERF publicados no *Boletim Oficial* nº 19, de Novembro de 1992. A autonomia financeira é considerado limitada ("de mãos atadas") visto que:

- DGASP determina quais são os preços que o INERF pode cobrar para as obras executadas;
- DGASP determina os preços a serem pagos aos jornaleiros resultando em consequência uma produtividade de trabalho extremamente baixa;
- INERF não pode entrar em concursos visto não ter alvará;
- Uma vez que o INERF não tem autonomia patrimonial não pode alienar maquinas velhas;
- INERF não pode alienar pessoal em excesso, mas também não determina qual é o volume da sua carteira de obras;
- DGASP não respeita os contractos, não paga 30 % de adiantamentos, não paga nos prazos estipulados nos contratos e não paga todas as facturas.

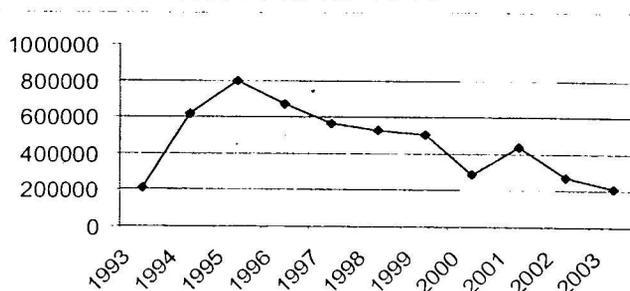
16. O INERF teve bons resultados no inicio da sua existência, mas desde que o volume de carteira das obras começou baixar drasticamente nos fins dos anos noventa, o instituto só apresentou resultados negativos.

Figura 8. Resultados financeiros do INERF (depois de impostos, antes de amortizações) em CCV desde 1993. Fontes: relatórios anuais do INERF.



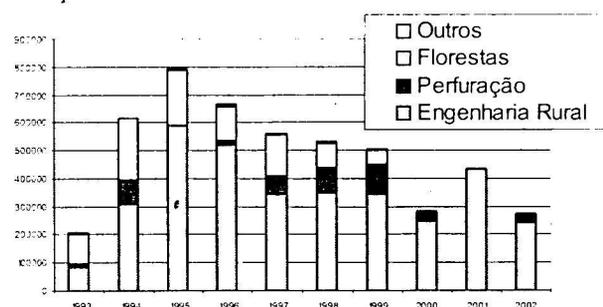
17. A carteira de obras está diminuindo desde 1995. Em 1993 ainda havia uma projecção do montante de projectos para 1998 de 1200000 CCV (Focus, 1993). A tendência é para baixar continuamente.

Figura 9 Montante facturado pelo INERF (principalmente DGASP, INGRH) em CCV



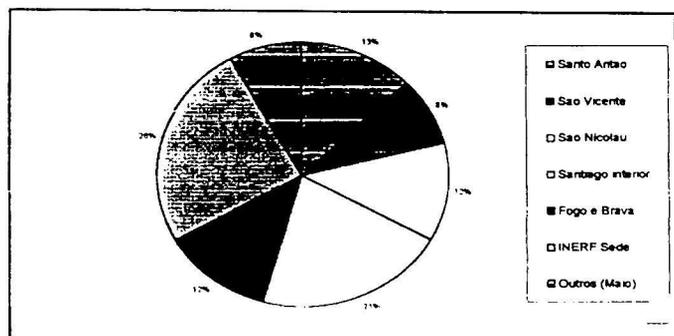
No ano 2003 haveria somente 215000 CCV em projectos aprovados. 178000 CCV de Engenharia Rural e 37000 CCV de projectos de hidrologia. Já não há projectos de florestas. Segundo INERF o mínimo que poderá ser o volume de obras de grande envergadura (incluindo perfurações) em 2003 será um total de 79000 CCV. Isto é especificamente a construção de reservatórios grandes e abertura de furos de exploração.

Figura 10 Montante dos contractos obtidos do INERF em CCV por cada subsector (Relatórios anuais do INERF)



Durante os anos a composição da carteira das obras mudou significativamente. A parte de ER tem sido mais constante (DGASP), a parte hidráulica (perfurações sobretudo) muda bastante e a parte de reflorestação acabou desde 1999<sup>5</sup> (Figura, 10). Em termos de donos de obra não houve mudanças, existem alguns contractos com municípios e privados mas eram relativamente poucos. DGASP sobretudo manteve a posição mais alta em termos de dono de obra para o INERF.

Figura 11 Montante dos contractos de INERF em 2002 por cada delegação



A maior parte das obras sempre foi executada na ilha de Santiago. No ano 2002 a quantidade (em CCV) em projectos na Ilha de Santiago era quase 50 % (figura 11). A quantidade de projectos grandes é mais ou menos estável em 80000 contos ECV por ano.

19. A demanda para os serviços do INERF não é garantida. Para análise do valor de rendimento Sanafrica (1999) reconheceu que o valor calculado (de 243 935 CCV sem a isenção dos impostos, mas com um desconto anual de 12,5 %<sup>6</sup>) estará sujeita a modificações de

<sup>5</sup> O programa de reflorestação (do INERF) parou em 1999 por varias razoes: Já não existe área (do Estado) para plantar florestas, DGASP concentrou-se em replantação de falhas manutenção, que e trabalho das associações, já não existe financiamento dos doadores para reflorestação.

<sup>6</sup> Composto por 7,5 % de desconto normal praticado pelo Banco de C. V. e 5 % para facturas irrecuperáveis e outros riscos

caracter político, económico, legislativo e operativo. Na realidade a demanda prevista em 1999 não foi realizada. A demanda dos serviços de perfurações (ainda com monopólio de INERF) foi estimada em 10 furos por ano com uma média de 120 metros de profundidade (BURGÉAP, 2002).

20. O estudo de viabilidade de uma empresa privada de sondagens comparou os preços de sondagens para cada furo de 120 metros no caso de execução de 10 furos por ano (Burgéap, 2002)

Quadro 1 Comparação de custos de um furo de 120 metros (Fonte: BURGÉAP, 2002)

Cenários diferentes	Preço em CCV
Empresa de Guiné Bissau (total de 6 furos) <sup>7</sup>	4670
INERF com amortizações	4330
INERF sem amortizações	2650
INERF c/subsídios para equipar	2030
INERF com actual preços	1540

21. INERF e OASIS forneceram uma tabela de preços que são utilizados para os projectos e obras correspondentes do Ministério de Agricultura. Os preços do INERF de um modo geral são 27 % mais altos que os preços de OASIS<sup>8</sup>. Segundo informações da AGE CABO, a OASIS na maior parte dos casos não ganha os concursos em que participa também por causa de preços mais altos que as empresas privadas. Nota-se que o INERF não tem alvará e não pode participar nos concursos da AGE CABO. O quadro 4 mostra um exemplo de uma empresa privada (TECNOCASA LDA) que ganhou um concurso de AGE CABO.

Quadro 2 Preços unitários aplicados em 2002 por algumas empresas

Designação dos trabalhos <sup>9</sup>	INERF	OASIS	TECNO ASA LDA	SOCIL
Escavação em terreno brando (m3)	750	648	355	400
Betão de limpeza simples (m3)	13700	13000	9200	8900
Alvenaria de pedra 1:5 (m3)	9050	7430	7200	7000
Alvenaria de blocos maços 1:4 (m2)	3750	3000	1450	1400
Diferença ponderada %	184 %	157 %	103 %	100 %

22. A Direcção de Maquinas e Equipamento (DME) prestou os seguintes serviços em 2002 (principalmente em Santiago) ao INERF em geral e a Direcção de Obras em particular: 204 854 de quilómetros com carros ligeiros (100 ECV/km), 91 944 quilómetros de camião (250 ECV/km), 4 528 de horas de maquinas pesadas (média de 6491 ECV/hora). Isto significaria uma facturação interna total de 72 878 CCV<sup>10</sup>. Na base dos resultados, calculou-se que as despesas totais da DME eram mais ou menos 58809 CCV<sup>11</sup>. Na base de uma facturação interna haveria um saldo de 14609 CCV (72878-58809 CCV) para o fundo de amortizações. Na realidade estas facturações todas não podem ser cobertas pelas obras executadas, alguma ineficiência na utilização das máquinas poderá estar na origem desta discrepância.

23. As despesas de utilização de máquinas na maior parte das empresas são consideradas custos directos (Focus, 1993). Em 1993 constatou-se que visto não existir a oferta de mercado em Cabo Verde do tipo de serviços de máquinas e equipamento que INERF necessita, torna-se necessário manter por enquanto a DME como um serviço interno. Quando for oportuno deve-se considerar a subcontratação deste serviço (Focus, 1993). Embora não completa, mas conforme os dados apresentados seria então oportuno rever esta situação.

24. Nas estruturas de custos de muitas das obras na tabela de preços, estimam-se as despesas das máquinas como 15% do total, o que seria ao nível do INERF para toda a carteira de obras em apenas: 43 466 CCV.

<sup>7</sup> Este quantia podia ter sido mais baixo desde que havia só 6 furos e um custo fixo de 2000 CCV de transporte

<sup>8</sup> OASIS porem utiliza às vezes funcionários do estado em particular do MMAP para um apoio técnico sem ser cobrado.

<sup>9</sup> Os referidos preços são para obras diferentes de ano 2002 na realidade cada obra é diferente, as do INERF e OASIS geralmente são em zonas remotas

<sup>10</sup> Na realidade a DME facturou somente 192 CCV para clientes externos, mais ou menos 75 % do total é considerado facturavel em termos de projectos e isto são serviços do tipo social (autocarro, transporte diverso de casa para trabalho etc.)

<sup>11</sup> Sem ser incluídos os guardas, pessoal de 25955 CCV, maquinas e viaturas de 25534 CCV e custos institucionais de 7321 CCV

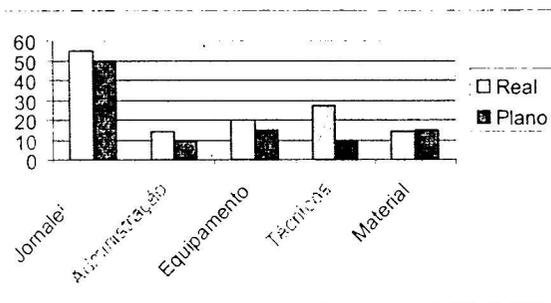
25. A Direcção Administrativa e Finanças (DAF) presta serviços gerais relacionados com escritórios (limpeza, agua, electricidade etc.), pagamento de salários (INPS, IUR etc.), débitos/créditos de serviços prestados. As despesas totais são estimados em 2002 de 40 286 CCV<sup>12</sup>. Normalmente DAF cobre 10 % do preço das obras para os seus serviços o que foi em 2002: 28978 CCV, e um déficit de 11308 CCV.

26. O INERF não tem um fundo de maneo, causando uma situação eterna de problemas de liquidez. O GEP propôs em 1997 em estabelecer este fundo de maneo de 70 000 CCV na base dos seguintes elementos: O Estado paga os juros em atraso. O Estado dá 30 % dos contratos em adiantamento e os créditos terão que ser pagos dentro de 60 dias. O stock devia ter o máximo de 1300 CCV e o INERF cumpriria os prazos estabelecidos (GEP, 1997).

27. A Direcção de Obras consiste de delegações que têm alguma despesa em material que não são custos directos. Em geral se factura todo o material como parte dos preços das obras. As despesas totais são 79000 ECV: salários 58000 CCV e custos institucionais de 21000 CCV.

28. Devido a ausência de um processo de contratação dos projectos de DGASP que são adjudicados ao INERF negocia-se todos os anos uma tabela de preços entre a DGASP e o INERF. A estrutura de custos dos preços da tabela tem as seguintes características gerais: 15 % em material (areia, pedras etc.), 50 % em vencimentos dos jornaleiros, 10 % em administração, 15% em maquinas e equipamento 10 % de apoio técnico (GEP, 1997). Neste momento os serviços e custos directos do INERF em percentagem da quantia facturada são: Encargos directos de 69 % ( Salários dos jornaleiros 5 %, mercadorias vendidas 14%) e encargos indirectos de 61% (DME 20 %, DAF 14 %, Direcção Obras 27 %). O que resulta despesas em 30 % maior que aquilo que se pode facturar (Figura 12).

Figura 12 Comparação de estrutura de custo actual e aquilo planificado



Existem opções para reduzir as percentagens dos itens na estrutura do custo:

- Jornaleiros (Melhor pagamento para equipas profissionais, pagamentos da DGASP atempadamente, ausência de pressões políticas, execução no período com custos de oportunidade mais baixos; época seca, contratos subempregados);
- Materiais: Difícil de reduzir. Pedem-se três facturas proforma para escolher o mais barato;
- Administração: Distinguir custos institucionais que DAF paga (electricidade, guardas, água, telefone, electricidade etc.) e serviços prestados (administração de vencimentos, facturação, etc.);
- Equipamento: Melhor administração do uso do material e facturação interna;
- Técnicos; Redução dos efectivos. O trabalho neste momento podia ser feito por uns 10-15 efectivos em vez dos 100 efectivos existentes.

29. O INERF mandou fazer quatro auto-auditorias internas às suas contas também no ano 1995 até 1998. Durante o período 1993-1994 não se fez auto-auditorias. A avaliação do INERF de 1999 (Sanafrica, 1999) concluiu que o INERF tem muitos débitos difíceis de recuperar. Sugere o saneamento 163 075 CCV uma vez que são

<sup>12</sup> Pessoal com todos os guardas de 14077 CCV, materiais 21 363 CCV, e despesas institucionais de 4 546 CCV

débitos de cobrança duvidosa. De um modo geral, acordou-se que créditos são concedidos ao INERF pelos donos da obra vão de 108 a 207 dias (Sanafrica, 1999). O INERF, por outro lado leva 107 dias para saldar as dívidas para com os fornecedores. Quando o actual presidente entrou o INERF pediu a IGF para fazer uma auditoria dos anos anteriores. Houve uma avaliação das finanças do período 1997 até meados de 2001. Uma primeira versão confidencial já está pronta para o contraditório mas não se encontra ainda disponível, por razões óbvias, e por isso, não está ainda autorizada a sua utilização.

**2. AVALIAÇÃO do INERF**

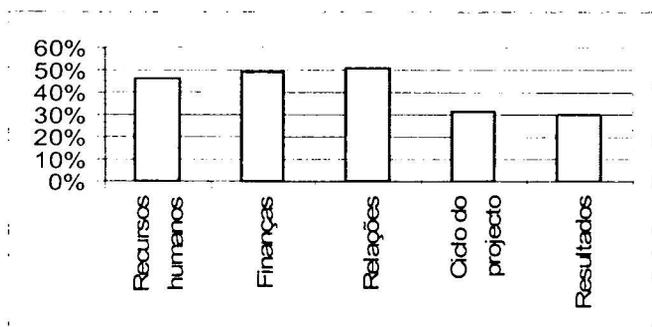
**2. 1. Geral**

30. A presente avaliação do INERF não é apenas mais uma avaliação ou estudo de reestruturação, mas pretende basear-se nos estudos prévios (ver 1.3). A avaliação também é feita na base de inquéritos e entrevistas e discussões com o pessoal do INERF (Sede e delegações) e na base de entrevistas com os clientes. Os dados foram discutidos durante dois ateliers com o Conselho de Coordenação técnica do INERF e com representantes dos clientes e parceiros do INERF.

**2. 2. Auto-avaliação**

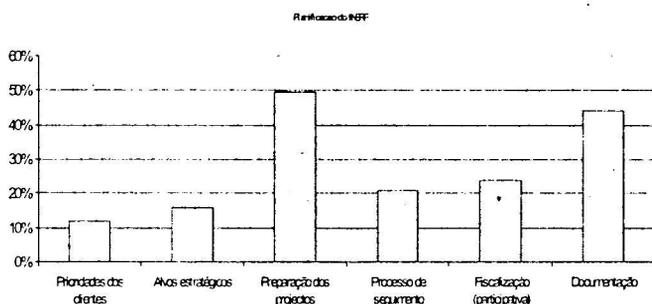
31. Os funcionários do INERF também analisaram o funcionamento do INERF utilizando um questionário com 72 observações sobre as cinco áreas principais de gestão: gestão de recursos humanos, gestão financeira, gestão das relações e parcerias, gestão de planificação e gestão de resultados (ver Anexo 7). As melhores áreas eram de gestão de recursos humanos, financeiros e de relações públicas. As piores áreas, as de planificação e ciclo do projecto e produção de resultados de qualidade (figure 13).

Figura 13 Resumo por cada área de gestão do INERF



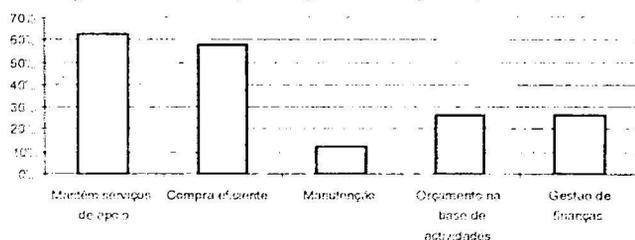
32. O conselho de coordenação técnica do INERF considera que o ajustamento dos recursos humanos para se adaptarem a demanda do mercado não é adequado, que também é fraca a motivação, devido ao processo de reestruturação permanente. Por outro lado a flexibilidade do pessoal e a liderança é considerada aceitável.

Figura 14 Avaliação de gestão dos recursos humanos do INERF



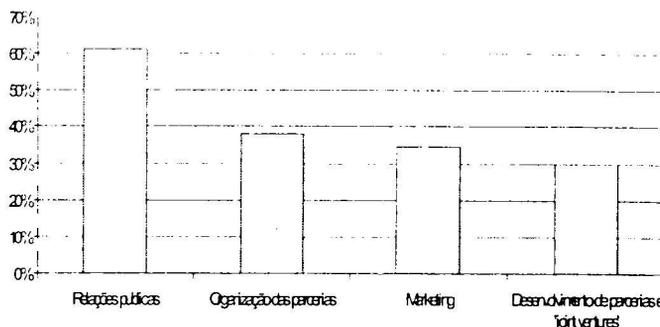
33. A Gestão administrativa e financeira do INERF é considerada problemática, devido aos problemas de liquidez, pagamento de créditos e débitos. Isto também resulta do facto do INERF não ter uma contabilidade analítica que poderia facilitar o controlo interno. Acresce que, serviço interno de manutenção de máquinas e equipamento sofre do facto de não haver um sistema de facturação interna.

Figura 15 Avaliação da gestão das finanças do INERF



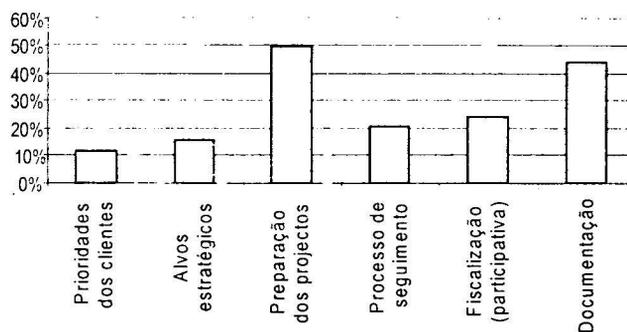
34. Segundo o conselho de coordenação técnica, o INERF mantém boas relações publicas com os seus clientes e parceiros, embora haja pouca atenção para o desenvolvimento de parcerias, inclusivamente para material de marketing e estratégia de marketing. A organização formal com parceiros através de contratos está a andar bem, mas por outro lado, não existe um conselho de consulta para os clientes ou parceiros.

Figura 16 Avaliação da gestão de relações publicas com clientes e parceiros.



35. Na área de gestão de planificação e seguimento dos projectos, a documentação (relatórios anuais, relatórios dos projectos, etc.) é considerada boa, como também a preparação de projectos ( nota que os estudos são feitos pelos donos da obras).

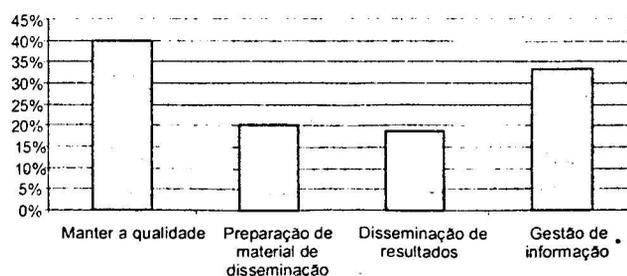
Figura 17 Avaliação de gestão do ciclo do projectos do INERF



O INERF não tem uma estratégia com alvos estratégicos (P.e. gestão integrada de bacias hidrográficas) e com prioridades dos clientes. Também todo o processo de seguimento (interno e externo) e a própria fiscalização é considerada fraca.

36. O Conselho de coordenação técnica do INERF tem pouca duvida sobre a qualidade dos trabalhos do INERF e sobre a informação técnica. A disseminação de informação das actividades do INERF, sem qualquer tipo de material preparado é considerada insuficiente.

Figura 18 Avaliação de gestão da produção de resultados do INERF



## 2. 3. Avaliação pelos clientes e parceiros

### 2. 3. 1. Entrevistas

Os principais clientes e parceiros do INERF foram entrevistados e as observações notadas (ver anexo 9). Um resumo destes resultados encontra-se nos Quadros

Quadro 3 Observações acerca do INERF feitas pelos clientes e parceiros

Parceiro	Observações
DGASP	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Projectos do INERF são mais caros (vencimentos mais altos, custos fixos mais altos)</li> <li>- INERF pode ser liquidado e seguir o modelo AGE CABO</li> <li>- Muitos quadros do INERF podem ser útil para o DGASP sobretudo na fiscalização das obras</li> <li>- Necessidade de uma nova direcção (recursos naturais) com restos de INERF e INGRH (serviço directo).</li> </ul>
INGRH	<ul style="list-style-type: none"> <li>- INGRH preferia abrir concursos mas tem directrizes para adjudicar projectos ao INERF</li> <li>- O trabalho de INERF não tem boa relação preço/qualidade</li> <li>- INERF não tem espírito de empresa (funcionários do estado)</li> <li>- A unidade de sondagem pode ser gerido por INGRH através de um contrato de leasing (a maquina nova já é do INGRH).</li> </ul>
AGECABO	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Três razões para liquidar o INERF ( (i) Estado prevê estimular empresas privadas e já existem muitas empresas de ER (ii) terceirização dos serviços do Estado (iii) situação financeira do INERF).</li> <li>- A qualidade de trabalho do INERF é baixa com muitos atrasos</li> <li>- INERF existe por razões político-estratégicas e por isso, encontra-se na presente situação</li> <li>- Oportunidades são: Estudos integrados de bacias hidrográficas, gestão integrada de bacias hidrográficas.</li> </ul>
OASIS	<ul style="list-style-type: none"> <li>- INERF só pode ser vocacionado para projectos de grande envergadura</li> <li>- Problemas com a qualidade do trabalho do INERF e os prazos.</li> </ul>
Município S. Nicolau	<ul style="list-style-type: none"> <li>- INERF de São Nicolau pode ser integrado no município (com fundos)</li> <li>- O município gostaria de controlar e coordenar todos os programas e precisa quadros de INERF para este efeito</li> </ul>
PNLP	<ul style="list-style-type: none"> <li>- INERF só interessa para projectos de grande envergadura</li> <li>- INERF terá que seguir o percurso dos concursos</li> </ul>
ACDI/VOCA	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Não tem ligações com INERF</li> <li>- INERF não devia fazer projectos pequenos.</li> </ul>
Direcção de Orçamento	<ul style="list-style-type: none"> <li>- INERF foi criado por razões políticas</li> <li>- INERF só pode ser redimensionado através do PIP de 2004, para isso terá que fazer pedidos antes de Setembro de 2003.</li> </ul>
ANMCV	<ul style="list-style-type: none"> <li>- INERF é considerado um instrumento político e social da Administração Central.</li> <li>- INERF executa projectos ao lado dos projectos dos municípios sem qualquer articulação com o Município.</li> <li>- A ANMCV representando os municípios é de opinião que o INERF pode ser liquidado sem deixar grande vazio.</li> <li>- As delegações do INERF podiam ser entregues aos municípios desde que os fundos também fossem transferidos para os municípios</li> <li>- Os municípios vão deixar de executar obras e portanto não faz sentido absorver quadros de execução do INERF.</li> </ul>
INIDA	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Uma colaboração a nível dos institutos será necessário.</li> <li>- INERF terá que continuar mas com muito mais eficiência e só em projectos grandes</li> </ul>
SOCIL	<ul style="list-style-type: none"> <li>- INERF podia promover o sector de engenharia rural e desenvolver empresas pequenas através de subempreiteiros</li> </ul>

Em resumo, em relação ao futuro do INERF existem duas opiniões:

- INERF pode ser liquidado sem deixar grande vazio e os quadros podem ser transferidos para DGASP e municípios
- INERF podia continuar a executar projectos de grande envergadura através de concursos que exigem uma melhor qualidade de trabalhos.

### 2. 3. 2. Analise FOFA

O INERF tem pontos fortes e fracos, assim foi estabelecido em 1999 pelos trabalhadores do INERF (Sanafrica, 1999) (Ver Quadro 6)

Quadro 4 Pontos fortes e fracos do INERF (Sanafrica, 1999)

Pontos fortes	Pontos fracos
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Boa implantação no meio rural em todo o país</li> <li>- Grande experiência nas actividades do sector rural</li> <li>- Única organização de fazer perfurações e ensaios hidrogeológicos</li> <li>- Vasto quadro de pessoal de nível técnico superior, médio e auxiliar</li> <li>- Experiência forte na área de reflorestação</li> <li>- Reconhecimento da necessidade de formação profissional</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ausência de posse de património próprio</li> <li>- Equipamento obsoleto</li> <li>- Falta de posse de alvará</li> <li>- Excesso de pessoal de 30-40 %</li> <li>- Necessidade de investimento significativo</li> <li>- Interferência da tutela na gestão do pessoal</li> <li>- Não há liberdade de procura de preços reais</li> <li>- Prazos longos de recebimento</li> </ul>

Em 2003 se repetiu o mesmo exercício de pontos fracos e fortes, as oportunidades e ameaças para o futuro (Anexo 11) para os clientes e parceiros do INERF. Os resultados indicados pelos parceiros estão indicados por cada área de gestão anexa. Também se analisou por cada área de gestão as actividades para manter/melhorar os pontos fortes e aproveitar as oportunidades, como também para reduzir os pontos fracos e reduzir os riscos das ameaças.

Quadro 5 Actividades propostas pelos clientes do INERF para melhorar a sua gestão (Anexo 11)

Área de gestão	Actividades propostas
Recursos humanos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Clarificar os objectivos da reestruturação</li> <li>- Incentivar o retorno dos quadros de licença</li> <li>- Desenvolver política de formação e qualificação dos quadros</li> <li>- Implementação do PCCS</li> <li>- Introdução novas tecnologias de informação</li> <li>- Redução dos efectivos</li> <li>- Acelerar o processo de reestruturação</li> <li>- Dotar o INERF de um estatuto com características empresariais (alvará)</li> <li>- Melhor afectação do pessoal</li> </ul>
Finanças	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Introdução de novas tecnologias</li> <li>- Criação de um fundo de maneo</li> <li>- Recrutamento do pessoal qualificado para área administrativa e financeira</li> <li>- Aquisição de novos equipamentos e alienação dos equipamentos velhos</li> <li>- Incluir todas as despesas directas e indirectas nos custos dos projectos</li> <li>- Manter e gerir melhor o "stock"</li> </ul>
Relações publicas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Promoção e marketing</li> <li>- Definir estratégia de actuação no domínio ambiental</li> <li>- Maior rigor no cumprimento dos contratos</li> <li>- Dotar INERF de um estatuto empresarial e banir os aspectos sociais</li> </ul>

Área de gestão	Actividades propostas
Ciclo do projecto	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Garantir uma carteira de obras mínima</li> <li>- Participar nos concursos públicos e privados</li> <li>- Adequar os estatutos</li> <li>- Diversificar a carteira de obras (de modo a fugir a dependência do Estado)</li> </ul>
Resultados	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Disponibilizar o INERF com os serviços de Internet</li> <li>- Restruir o INERF</li> <li>- Criar uma biblioteca actualizada</li> <li>- Actualizar o parque informático</li> <li>- Criar um conselho de coordenação técnica</li> <li>- Estabelecer um programa de formação</li> </ul>

**2. 4. Expectativas gerais/mercado**

37. O mercado nacional para obras de engenharia rural, hidráulica e florestal é principalmente constituído pelo sector publico. Somente de vez em quando se verifica um pedido de algum trabalho pelo sector privado, na área de perfurações. A execução das obras é principalmente financiada através do Programa de Investimento Publico (PIP) do Ministério de Agricultura, à excepção do programa de Luta de Combate a Pobreza. O ultimo programa investe anualmente através de AGE CABO uns 300000 CCV neste sector, sabendo que o ano 2003 é o ultimo ano de credito do BM (embora possa haver um credito suplementar em 2004 por um ano). O PIP 2002 para o programa de gestão sustentável dos recursos naturais tem um orçamento total de 1538 milhões de ECV. Este montante é composto por 3,3 milhões do Tesouro, 553,2 do Fundo de Contrapartida de Ajuda Alimentar e 981,2 dos doadores. Um total de 314,4 foi investido nos projectos de reflorestação (sobretudo pelas associações através das delegações de agricultura, projecto alemão), 636,9 na engenharia rural (através do INERF e ACIDI/VOCA com associações), e 586,4 nos recursos hidricos (dos doadores, e o tesouro e FCAA de EUA).

38. Em principio o INERF tem um mercado disponível de 1538 milhões de ECV, dos quais INERF possui contrato de mais ou menos 20 %. No ano 1995 INERF chegou a ter mais de metade deste mercado. Embora, o INERF não tenha que competir neste mercado através de concursos, a competição sempre é grande. A vantagem que INERF tinha em termos de apoio político-estratégico está perdendo terreno muito rápido a favor das associações (no caso de florestas INERF já perdeu tudo) e empresas privadas (AGE CABO não está incluído neste dados, mas o Estado também poderá abrir concursos).

39. As FAIMO, que estão sendo financiadas pelo Fundo de Contrapartida de Ajuda Alimentar é uma dos principais fontes de financiamento dos projectos a ser executados pelo INERF (se não for a única neste momento). Existem várias ameaças em relação a continuação do fluxo destes fundos para o INERF:

- No iPRSP propõe-se que as FAIMO sejam reconvertidas usando fundos com outros objectivos. Esta proposta visa a reconversão com objectivos de criação de empregos para o objectivos de estimular a capacidade local de execução ou de reforçar o poder local no contexto de descentralização da capacidade de planificação e execução dos projectos mais para as comunidades;
- A ajuda alimentar tem uma tendência de diminuir e portanto também os fundos de contrapartida;
- O modo de gestão dos fundos pode mudar para um sistema do tipo AGE CABO ou para um sistema de concursos através dos municípios;
- O tipo de projecto que o INERF preconiza executar no futuro (projectos de grande envergadura, gestão integrada etc.) não são financiados pelas FAIMO.

40. O mercado vai exigir cada vez mais produtos de qualidade. O INERF tem a capacidade técnica de fornecer esta qualidade desde que mude a filosofia e ganhe o espirito empresarial com um controle interno rígido de qualidade. O INERF terá que trabalhar em projectos que exigem 'inputs' técnicos e não sociais. Terão que ser projectos de grande envergadura incluindo sondagens, abordagens de gestão integrada de bacias hidrográficas e estudos integrados de recursos hidricos (em colaboração com INGRH).

41. A este respeito os Projectos de Desenvolvimento das Bacias hidrográficas, financiadas pelo Banco Árabe para o Desenvolvimento Económico em África de (BADEA) e Banco Africano de Desenvolvimento (BAD) assim como outras grandes infra-estruturas hidráulicas são projectos que se enquadram na nova filosofia de desenvolvimento integrado de bacias hidrográficas, considerando-as como unidades biofísicas e económicas de planeamento e desenvolvimento. Com efeito, o MAAP com o apoio do BADEA e BAD elaborou através de Empresas Privadas projectos de seis bacias hidrográficas, dos quais duas delas, Ribeira de Picos e Ribeira de Engenheiros, já foram financiados por um credito de BADEA/BAD. Os custos dos dois projectos estão estimados em 1,654,834 CCV assim discriminados: •

1. Ribeira dos Picos 708 922 251 ECV e
2. Ribeira de Engenheiros 825 911 672 ECV

As actividades propostas por estes dois projectos incidem nas áreas de: (1) protecção e conservação de solos; (2) correcção torrencial; (2) agricultura irrigada e; (3) aspectos institucionais. Uma grande parte das actividades podem ser executadas pelo INERF. O anexo 10 indica as actividades que podem ser executadas pelo INERF sob regime de adjudicação directa ou sob regime de concurso em parceria ("joint-venture"):

Além destas actividades o INERF pode, ainda, participar na execução das actividades nas outras 4 bacias hidrográficas já estudadas (Ribeiras Torre, Alto Mira, Fajá, Prata)

42. O mercado para sondagens foi recentemente analisado por INGRH (BURGEAP, 2002) no quadro de cooperação bilateral com Luxemburgo. Segundo este estudo haverá uma demanda anual de 10 furos entre 50 e 300 m com uma metragem total 1200 m. O tempo necessário para executar este trabalho é de 7,5 meses com uma instalação de sondagem, o que deixa alguns meses para a deslocação do material (BURGEAP, 2002).

**2. 5. Carteira de obras do INERF**

A nova estrutura organizacional do INERF deve responder as necessidades de procura dos serviços. Assim torna-se necessário de aumentar a carteira de obras do INERF ou definir claramente o tipo e o volume de obras que devem ser executadas pelo INERF. Contudo, a nova organização assim como a definição de uma nova estratégia de funcionamento do INERF deve estar em plena harmonia com as novas políticas de desenvolvimento sectorial. Assim, as decisões referentes a nova política do sector, devem ser clarificadas desde já, sobretudo no que diz respeito principalmente às seguintes:

- MAAP vai entrar no sistema de concursos nacionais (SEOR, 2002);
- MAAP vai continuar com a descentralização;
- FAIMO será utilizada duma maneira diferente (iPRSP, 2002);
- AGE CABO será envolvido somente em projectos de pequena envergadura;
- Associações/municípios executarão somente pequenos projectos;
- INERF fornece produtos e serviços especializados (sondagens, grandes projectos e grandes reservatórios);
- INERF faz trabalhos de fiscalização e estudos para o DGASP, para ser executados por outros;
- Grandes projectos (FAIE) através de joint ventures e concursos internacionais, furos/sondagens;
- Concorrência interna de companhias como Concave, Tecnical, CVC, ENGE OBRA etc. Que não tem experiência para execução de grandes projectos nos domínio de prospecção hidrogeológica e de desenvolvimento integrado de bacias hidrográficas;
- Todos os projectos de florestação passarão a ser executados pelas associações. Numa fase posterior será que se vai dar mais atenção a manutenção das árvores fixadas e reduzir as áreas a florestar? Será que isto faz parte de gestão integrada das bacias hidrográficas?

### 3. REFORMA INSTITUCIONAL DO INERF

#### 3. 1. Introdução das reformas institucionais

43. A política geral do Governo de Cabo Verde (PND, 2002-2005) em relação a reestruturação do papel de estado e as privatizações tem os seguintes elementos:

- Transferência da autoridade financeira, administrativa do Governo Central para o Governo Local (os municípios e freguesias).
- A alienação do estado e sobretudo do nível central para a execução dos serviços.
- O apoio ao sector privado sobretudo ao desenvolvimento de empresas pequenas nas zonas rurais.

Neste contexto se prevê uma reestruturação do sistema da procura dos serviços do estado, para que todos as empresas possam concorrer para a execução de projectos financiados pelo sector público (SEOR, 2002).

#### 3. 2. Principais cenários para o futuro do INERF

44. No referido contexto de alienação pelo estado dos serviços primários no sector de agricultura (PND 2002-2005) prevê-se também uma reestruturação dos serviços actualmente prestados pelo INERF. Este plano a médio prazo chegou a ter mais urgência devida aos processos de reestruturação do INERF já em curso desde 1998 e a grave situação financeira em que INERF se encontra.

Antes de entrar nas diferentes opções para uma reestruturação drástica do INERF será necessário analisar alguns elementos deste processo em termos financeiras e jurídicos, nomeadamente:

- A situação de débitos e créditos do INERF
- O valor do INERF e do património.
- A indemnização do pessoal do INERF no caso de redimensionamento
- A necessidade de investimento no INERF

45. Há muito tempo que o INERF vem acumulado créditos para pagar ao INPS e o IUR. Estes créditos se acumularam nos primeiros anos do INERF. Ao mesmo tempo a situação líquida do INERF é sempre fraca e um fundo de maneo é muito reduzido. Por outro lado, também contribuindo para este problema, existem também débitos grandes, sobretudo, dos principais clientes (donos de obras) do INERF: DGASP e INGRH. As quantidades facturadas estão sendo contestadas pelos clientes. A situação actual se encontra no quadro abaixo indicado.

Quadro 6 A situação de débitos e créditos do INERF nos fins de 2002 (SEOR, 2002)

Débitos		Créditos	
Devedor	Montante CCV	Credor	Montante CCV
INGRH	102 000	Fornecedores	13 000 <sup>13</sup>
DGASP	69 000	INPS	39 000
Municípios	21 000	IUR	11 000
Empresas privadas	3 000		
<b>Total</b>	<b>204 000</b>	<b>Total</b>	<b>63 000</b>

Sanafrica (2000) elaborou uma proposta para liquidar o montante de créditos do INERF num total de 75643 CCV (INPS 13048 CCV e selos 15048 CCV e IUR de 1993-1998 de 47547 CCV). Ao mesmo tempo são considerados irrecuperáveis os débitos seguintes: 69117 CCV (DGASP), 94272 (INGRH), 3537 CCV (Outros), que dá um total de 166 926 CCV. Com a entrada do novo presidente do INERF (Maio 2001) negociou-se um plano de pagamento dos créditos com IUR e INPS. A dívida de INPS será amortizada em 36 prestações mensais e com o IUR paga-se um mês dos atrasados por cada mês.

46. O valor patrimonial foi estimado em 1999 (Sanafrica, 1999) e ficou em 170 062 CCV composto por terrenos, edifícios e outras construções: 60 752 CCV, equipamentos básicos 105 020 e resto de 4290 CCV. Ultimamente estimou-se o valor das viaturas e equipamentos em 75000 CCV (ainda para ser validada pela Direcção de

Património de estado). Além disto havia as disponibilidades, existências e débitos/créditos (contando com a proposta saneamento de créditos e débitos) o valor líquido patrimonial ficou em 248 962 CCV (Sanafrica, 1999)<sup>14</sup>. Na realidade o valor patrimonial pode ser muito mais baixo já que o INERF não tem autonomia patrimonial formalizada. Ao mesmo tempo, calculou-se também o valor do rendimento do INERF na base de carteira de obras esperadas e uma gestão eficiente e a consequente geração de lucros. Este valor ficou em 292 815 CCV (Sanafrica, 1999), mas provou não ter qualquer relação com a realidade, visto que os resultados desde 2000 sempre forem negativos<sup>15</sup>. Este valor de rendimento (ou mercado) será considerado nulo neste caso, dado as inseguranças do mercado neste momento, só no caso de ter uma garantia anual de carteira de obras do Ministério de 80 000 CCV podia ser incluir este valor nos cálculos.

Em Fevereiro 2000 a UCPP preparou um Diploma de venda de acções do INERF aos trabalhadores por valor de 287 325 CCV correspondendo a 28 732 acções de 10 000 ECV.

47. O INERF actualmente conta com 213 trabalhadores contratados. Existem diferentes categorias de pessoal em termos de situação do seu contracto individual (ver 3.2). INERF paga anualmente (2003) 90 000 CCV de vencimentos aos trabalhadores (199 que não estão de licença sem vencimento ou em comissão de serviço), além disso o INERF ainda paga o IUR e o INPS (17 000 por ano). O vencimento subiu ultimamente (Junho 2003) com 2,5 % para todos os trabalhadores. No quadro 9, se calculou quais seriam as despesas de indemnização do pessoal na base da lei, para o INERF no caso de liquidação.

Quadro 7 Diferentes categorias e estimativas<sup>16</sup> das consequências para a indemnização.

Categoria	Nº de pessoal	Custo de indemnização (em CCV)	Observação
Transferio 1992	155	57 000	Pessoal que já não tem vinculo legal o Ministério (um mês por ano de serviço)
Nomeação definitiva 1993	34	17 000	Pessoal que também pode ser indemnizada pelo período que trabalhou no Ministério ou voltar para lá.
Contratados desde 1992	24	6 000	Um mês por ano de serviço, mas calculado na base de 11 anos
<b>Total</b>	<b>213</b>	<b>+80 000</b>	
Incluído estas duas categorias:			
Licença sem vencimento e em comissão de serviço	14	8 500	Será que tem direita quando já não tem vaga. Calculado na base de 11 anos com INERF
Entre estes com contrato a prazo	12	2 000	Tem direito a indemnização?

Na realidade uma série de questões legais terão que ser resolvidos para poder calcular a despesa total de indemnização do INERF. Existe além desta indemnização, uma outra para os que forem transferidos para o INERF por despacho oficial. Estas despesas terão que ser pagos pelo Ministério ou terão que voltar a trabalhar no Ministério esperar reforma. São questões jurídicas para serem resolvidas:

- Os 155 sem vinculo oficial com o MAAP foram transferidos por despacho ministerial sem ter nomeação definitiva. Qual é a implicação para uma indemnização por parte do Ministério.
- Desde que não há vagas no sector publico (pelo menos para técnicos e condutores) existe a possibilidade de transferencia com indemnização reduzida ou sem indemnização?
- Os efectivos do INERF com licença sem vencimento podem voltar para o INERF para ser indemnizados mesmo se não houver vaga?

48. Em 2000 já se estimou que o INERF necessitava de uma injeção financeira sobretudo na área de equipamentos e maquinas

<sup>14</sup> No relatório final de Sanafrica houve alguns ajustamentos nas demonstrações financeiras e respectivas correcções nos valores activos e passivos e a situação líquida do INERF ficou avaliada em cerca de 391 077 CCV (cenário moderado com mínimo de reinvestimento) a 31 de Dezembro de 1998.

<sup>15</sup> O valor de rendimento ou mercado ainda subiu no relatório final para 319 552 CCV (cenário moderado com mínimo de reinvestimento) e 342 364 cenário optimista.

<sup>16</sup> Não existem dados completos neste momento e pessoas podem figurar em diferentes categorias.

<sup>13</sup> Desde 2001 o INERF tem conseguido de reduzir a montante de créditos, sobretudo aos fornecedores e IUR, os dados exactos mais recentes ainda não estão disponíveis.

(Sanafrica, 2000). Dependendo do cenário escolhido para a reestruturação e dependendo da carteira de obras, o investimento varia entre 100 000 e 400 00 CCV. Já que o INERF não teve autonomia patrimonial, nunca entrou com amortizações nas suas contas (demonstrações dos resultados líquidos e balanços). O INERF nunca pagou para um fundo de reinvestimento na área de máquinas e equipamento através de amortizações. No caso do INERF continuar como empresa pública ou privada, haverá necessidade urgente de se investir no INERF. Só na área de máquinas e equipamento seria um investimento para já de 172 500 CCV. Por outro lado, deve ser possível recuperar algum dinheiro do material existente com um valor estimado de 75 000 CCV<sup>17</sup>.

Quadro 8 Investimentos necessários em máquinas e equipamento para executar o actual carteira de obras (estimativa de INERF-DME).

Itens	Total estimado em CCV
Bulldozer D4 (2x)	14 000
Pa carregador (1x)	5 500
Betoneiras (4x)	8 000
Camiões reforçados (6x)	54 000
Viaturas ligeiras (10x)	35 000
Escavadores (3x)	27000
Compressor de 26 Bar (3)	15 000
Compressor de 8 Bar (2x)	7 000
Dumper (2x)	7 000
<b>Total</b>	<b>172 500</b>

49. Quatro cenários principais serão possíveis para o INERF cada um com uma série de opções:

- Continuação da situação actual do INERF na base dos seguintes decretos (decreto-lei no 23/98 de 8 de Junho 1998, decreto-lei no 33/92 de 16 de Abril de 1992, Decreto Regulamentar n.º 124/92 de Boletim Oficial 19 de 16 de Novembro de 1992);
- Liquidação do INERF ( na base de decreto-lei 101/IV/93 de 31 de Dezembro de 1993, artigos 5, 127, 128, 139, 141, 152 e de decreto-lei no. 62/87 de 30 de Junho 1987, artigo 142);
- Redimensionamento do INERF na base das propostas da Comissão de Redução dos efectivos do INERF (Monteiro et al, 2001);
- Reestruturação do INERF seguido por uma privatização (na base de decreto-lei no 96/V/99 de 22 de Marco de 1999 e Lei 104/V/99 de 12 de Julho de 1999) e seguindo uma proposta no pacote legislativo sobre a privatização do INERF de 4 de Novembro de 1999 (Decreto Regulamentar, Estatutos da nova empresa SONERF, Caderno de encargos, Diploma de venda de acções aos trabalhadores etc.);

3. 2. 1. Continuação da situação actual

50. A situação actual do INERF está devidamente caracterizada por um montante de obras cada vez menor, com despesas fixas que sobem continuamente, um futuro de carteira de obras muito inseguro devido a mudanças na política do Governo e um resultado anual negativo num total de 285 000 CCV nos últimos três anos sem contar com as amortizações do imobiliário corpóreo. Os diferentes componentes deste cenário foram devidamente discutidos durante o atelier sobre a reestruturação do INERF realizado no dia 27 de Junho 2003. Este cenário foi de facto a opção escolhida pelo Governo em 1999, não se tendo tomado qualquer decisão sobre o futuro do INERF, apesar de ter mandado fazer um estudo de reestruturação e privatização (Sanafrica, 1999, 2000).

51. Neste momento o INERF tem uma carteira de obras correspondente a um montante aproximado de 215 000 CCV (Co.

Director de obras, 2003), mostrando uma clara redução do volume de trabalhos em relação aos anos anteriores (ver Figura ). Contudo, existe uma forte tendência para este montante ainda baixar mais pelas razões já referidas, como a reconversão das FAIMO, sucesso de AGECABO, mudanças de política de procura do Estado etc. Em consequência disto, é bem provável que a carteira de obras reduza para o nível de 80000 CCV, montante actualmente utilizado em projectos de grande envergadura (gestão integrada de bacias-hidrográficas, reservatórios grandes, perfurações etc.). De um modo geral, existe uma tendência para que o INERF seja afastado dos projectos sociais (programas especiais de trabalhos públicos) para projectos que tem uma forte componente técnico (de FAIMO para FAIE). Por outro lado, existe uma opção para participar na execução de obras de bacias hidrográficas, embora seja difícil para o INERF se não mudar urgentemente da estrutura actual.

52. A continuação da situação actual exigirá, de qualquer maneira, uma análise da situação actual das despesas fixas e dos custos indirectos. Existem opções para aumentar a eficiência interna com medidas na área de gestão dos recursos humanos (tipo de contratos, flexibilidade, transferências etc.), gestão financeira (marketing, facturação interna, alienação de máquinas obsoletas, etc. . Com também a implementação dos estatutos existentes do INERF (Regulamento Interno, PCCS, autonomia patrimonial, alvará etc.).

53. O balanço de débitos/créditos terá que ser saneado e aquilo que se pode recuperar deve ser feito sem reservas. O resto deve ser saneado. Deve-se com urgência pagar os INPS e IUR dos anos que ainda estão por pagar, visto que dos pagamentos resultam as possibilidades de participar em concursos públicos e privados (obtenção de alvará, indemnização de pessoal e outros aspectos legais que impede a respectiva participação nos concursos, etc.)

Quadro 9 Consequências financeiros para o estado com a continuação do situação actual em um cenário de 5 anos em CCV

Despesas	Debito	Credito
Débitos/créditos	204 000	63 000
Transferência do património		135 000
Resultado negativo		500 000
Maquinas (compra/venda)	75 000	172 500
<b>Balanço</b>	<b>591 500</b>	
<b>Total</b>	<b>870 500</b>	<b>870 500</b>

3. 2. 2. Liquidação do INERF

54. A decisão sobre a liquidação ou não do INERF basear-se-á em vários elementos de análise destacando-se alguns considerados principais do ponto de vista técnico. Os elementos principais deste cenário<sup>18</sup> são: Saneamento dos débitos e créditos, indemnização do pessoal todo conforme a lei ( ), alienação do património e possível investimentos.

55. O balanço de débitos e créditos é positivo para o INERF, mas alguns débitos com DGASP e INGRH são de cobrança duvidosa. No caso de se optar pela liquidação do INERF os débitos do INERF certamente não serão pagos. Contudo, os créditos ainda terão que ser pagos, especialmente os créditos a ser pagos ao INPS pela importância que representa no processo de reforma antecipada. O balanço para Estado é positivo, mas para o INERF pode ser negativo. Este aspecto deve ser tomado em consideração na preparação de um cenário para o Ministério das Finanças.

56. Prevê-se uma indemnização do pessoal no caso de liquidação do INERF. O pessoal terá que ser despedido ou então transferido para outras posições no quadro da função pública. Os seguintes aspectos terão que ser tomados em conta:

- Quais são as possibilidades de transferência dos contratados do INERF para DGASP ou então, no caso das delegações do INERF nas ilhas, do INERF para as Delegações de DGASP ou para os Municípios<sup>19</sup> Desde que os vencimentos e outra regalias de DGASP e os Municípios sejam mais baixos terá que haver uma indemnização?
- Oficialmente somente 34 pessoas ainda tem vinculo com o MAAP, este gente são sobretudo técnicos (13), operários qualificados e condutores.

<sup>17</sup> O director de Maquinas e Equipamentos do INERF estima que o valor de 2000 (Sanafrica, 2000) de 105600 CCV deve ter baixado para 75000 CCV (sem contar com o equipamento novo de sondagem: 110000 CCV em 2002)

<sup>18</sup> Apresentados e discutidos durante o atelier sobre a reestruturação do INERF com a participação dos clientes do INERF no dia 27 de Junho 2003  
<sup>19</sup> Estas instituições não vão querer absorver todos e tem como condição que os fundos dos projectos FAIMO também serão transferidos

- O INERF contratou o seu pessoal somente a partir de 1992. Naquela altura uma grande parte do pessoal actual foi transferido da antiga Direcção Geral de Conservação de Solos, Agua e Florestas sem indemnização da parte do Estado. Será o INERF agora a pagar a indemnização do pessoal antes de 1992? Ou caberá ao Estado esta responsabilidade?
- O pessoal que está de licença de longa duração terá que ser indemnizada também? Segundo a lei só poderão ser readmitidos se houver vaga.
- As indemnizações serão feitas de acordo com os termos legais ou serão o resultado de negociações entre a entidade empregadora e os sindicatos?
- As pessoas que estão quase de reforma serão indemnizadas também ou ficarão a espera da reforma (ver observação da comissão de redução dos efectivos do INERF, 2001).

57. Em relação ao património, oficialmente, o INERF tem autonomia patrimonial, mas na prática esta autonomia nunca foi formalizada em não poder obter um alvará. As consequências resultantes desta situação resumem-se nas seguintes:

- O valor de máquinas e equipamento de 105000 CCV<sup>20</sup> que poderá ser realizado pelo Estado (avaliação de 1999).
  - O valor não inclui a máquina nova de sondagem (valor 110 000 CCV em 2002) que não pode ser vendido porque é uma doação ao INGRH no quadro de cooperação bilateral com Luxemburgo
  - Os prédios têm valor para o Estado (isto é, são patrimónios do Estado e não do INERF), um valor de 60000 CCV pode ser realizado no caso de venda (avaliação do INERF, 1999).
58. Possivelmente haverá necessidade de se fazer algum investimento para preencher o vazio deixado pelo INERF:
- Nos programas de apoio a pequenas empresas na área de engenharia rural e hidráulica
  - Na formação duma unidade de perfuração autónoma com as sondas do INERF, na base de um contracto de 'leasing'.

*Quadro 10 Consequências financeiros para o Estado no caso de liquidação do INERF, descontando para um período de 5 anos*

Despesas	Débito	Crédito
Débitos/créditos	204 000	63 000
Venda do património do INERF	135 000	
Indemnização( INERF só)		80 000 <sup>21</sup>
Investimento (formação)		
<b>Balanço</b>		<b>196 000</b>
<b>Total</b>	<b>339 000</b>	<b>339 000</b>

### 3. 2. 3. Redimensionamento do INERF

59. O redimensionamento do INERF tem como principais elementos de análise uma reestruturação forte do INERF (redução do pessoal com 70 %, reinvestimento, etc.), uma mudança para uma empresa pública (com autonomia financeira, administrativa e patrimonial) com alvará, direito de participação nos concursos para a adjudicação dos projectos. Um redimensionamento do INERF tem varias opções:

- Um INERF descentralizado com uma sede com pouco pessoal, possuindo mais uma maquina (uma nova sonda de perfuração) para executar projectos: uma unidade de marketing de apoio aos serviços do INERF. Todo o pessoal técnico para a execução das obras ficarão colocadas nas unidades existentes nas ilhas. Estas unidades são os 'profit centres' da empresa (proposta de Sanafrica).
- Um INERF centralizado num único sitio (Santiago onde tem quase 50 % das obras actuais) ou talvez com mais uma unidade, a delegação de Santo Antão. Este tipo de empresa terá que ser muito flexível e capaz de formar equipas para executar projectos que forem adjudicado ao INERF em todas as ilhas do arquipélago. Os clientes e parceiros do INERF (Atelier de 27 de Junho 2003) de um modo geral preferiram a segunda opção de um INERF flexível concentrado em um sitio só.

<sup>20</sup> Sem contar com a nova maquina de sondagem que foi recém recebida do Governo de Luxemburgo no quadro da cooperação bilateral

<sup>21</sup> Sem contar com a indemnização do pessoal que tem direito a voltar ao Ministério Tutela.

60. As medidas seguintes terão que ser tomadas para chegar a uma estrutura eficiente:

- Reduzir os custos indirectos do INERF através de redimensionamento do pessoal, e a redução dos custos dos serviços internos como da DME e DAF (Direcção das Maquinas e Equipamento e Direcção Administrativa e Finanças).
- Reestruturação interna do INERF com a formação duma unidade de marketing, mas também introdução medidas como a facturação interna e outras medidas na área de gestão de recursos humanos, finanças, relações, planeamento e orientação para resultados.
- O pessoal vítima do processo de redimensionamento terá que ser indemnizado ou transferido para outros serviços do Estado.
- O MAAP assinar um contrato com o INERF de 5 anos para garantir um financiamento de 80 000 CCV, ou seja o actual montante em projectos de grande envergadura (incluindo projectos de prospecção hidrogeológica - perfurações).

61. Em relação a indemnização do pessoal prevê-se uma redução do efectivo actual de 213 pessoas (incluindo o pessoal (14) que está de licença de longa duração) para 53 pessoas. O custo total da indemnização dependerá do tipo de pessoal que ficará no INERF (sobretudo pessoal de alta qualificação ou sejam os com vencimentos mais altos). O pessoal de licença de longa duração terá que voltar para o INERF (sobretudo os técnicos superiores e médios) ou rescindir as ligações com INERF. Uma grande parte de pessoal para continuar numa empresa redimensionada tem uma nomeação definitiva, isto é uma vantagem para o Ministério desde que este gente não precise ser recompensada.

62. Um INERF autónomo terá que possuir, também, autonomia patrimonial. O INERF como uma empresa publica (ou mista) poderia alugar (leasing) os prédios e talvez também o equipamento (sem dúvida, é o caso de maquina nova de sondagens). Poder-se-á atribuir todo o material, equipamento e o prédio ao INERF além de um investimento do Estado que poderá ter 100 % das acções como compensação (capital social).

63. A empresa pública precisa urgentemente de maquinaria nova para poder enfrentar o novo desafio de entrar em concursos, ganhar projectos e executá-los numa maneira eficiente. No caso de aquisição de maquinaria nova o material velho pode ser alienando. Mais máquinas podem ser adquiridas ou alugadas conforme a necessidade e montante dos projectos. Além do investimento em máquinas será também necessário um investimento em recursos humanos na área técnica, de gestão e marketing.

*Quadro 11 Consequências financeiras para o Estado para um redimensionamento forte do INERF.*

Despesas	Débito	Crédito
Débitos/créditos	204 000	63 000
Transferencia do património ao INERF		135 000
Indemnização( INERF só)		54 940 <sup>22</sup>
Investimento	75 000	172 500
<b>Balanço</b>	<b>146 440</b>	
<b>Total</b>	<b>425 440</b>	<b>425 440</b>

### 3. 2. 4. Privatização do INERF

64. Uma empresa pública pode ser privatizada através da venda das acções do Estado. Já existem propostas para a privatização do INERF para SONERF. Um alienação das acções pode ser feita de imediato ou o Estado pode continuar a vender acções ao longo do tempo. O último cenário parece ser provável, desde que a imagem do actual INERF é tão desfavorável que haverá poucas entidades privadas dispostas a comprar acções de INERF ou investir no INERF.

65. Um possível SONERF já tem a vantagem de poder entrar em 'joint venture' com empresas privadas nacionais ou estrangeiras (p. e., caso dos projectos de desenvolvimento de bacias hidrográficas já financiados), igualmente pode concorrer como empresa privada autónoma.

<sup>22</sup> Sem contar com o pessoal que tem direito a indemnização por parte do MAAP

66. Antes de ser privatizada o Governo terá que investir na empresa. Os elementos destes investimentos são:

- Formação do pessoal (na área técnica mas também na área de marketing e de administração financeira)(não estimado).
- Equipamento novo, venda do equipamento antigo, embora a maior parte do material e equipamento existente não tenha já valor no mercado (a maioria são equipamentos obsoletos).
- Saneamento dos créditos. O Estado deve ao INERF um montante de 204 000 CCV, que serve para pagar as dívidas do INERF.
- A venda de acções (100 %) será por um valor de 287 325 CCV com 28733 acções de 10 CCV cada. Na realidade é provável que o Estado por razões estratégicas (ou por não poder vender as acções) mantém uma quantidade grande de acções.

*Quadro 12 Consequências financeiras para o Estado no caso de privatização do INERF*

Despesas	Débito	Crédito
Débitos/créditos	204 000	63 000
Venda de acções	287 325	
Indemnização ( INERF só)		82 000
Investimento		172 500 <sup>23</sup>
<b>Balanço</b>		<b>173 825</b>
<b>Total</b>	<b>491 325</b>	<b>491 325</b>

### 3. 2. 5. Reestruturação dos diferentes elementos do INERF

67. No quadro da reestruturação do INERF pode-se fazer várias observações sobre as delegações do INERF nas Ilhas.

- O INERF possui seis delegações nas ilhas de Santiago, Santo Antão, São Nicolau, Fogo e São Vicente. Estas seis delegações garantem ocupação permanente da empresa nas ilhas. As seis delegações operam com 129 pessoas. Com a excepção da sede, estes funcionários estão envolvidos em pequenos projectos de engenharia rural (ER). O montante disponível para o ano de 2003 é de cerca de 135 000 CCV (Total de 215 000 menos as obras grandes de 80 000 CCV).
- Em 2002 as delegações tiveram um saldo positivo, também porque as despesas institucionais não são pagas (nem as amortizações). Além disso, uma grande parte das despesas são cobertas pela sede, destacando-se, reparação de viaturas, utilização de sondas, máquinas pesadas, transporte de equipamentos por via marítima e, muitas vezes, aquisição de peças e acessórios que não são contabilizados, pelas delegações e resultando, por esta razão, custos de obras muito inferiores aos custos reais.

68. Várias opções podem ser consideradas relativamente ao futuro das delegações do INERF. As três opções consideradas pela equipa parecem ajustar-se melhor a nova realidade conjuntural:

- Transferência de pessoal das delegações para os municípios terá como vantagem a continuação da execução dos projectos de pequena envergadura e de carácter participativo para os municípios. A desvantagem está na desmotivação do pessoal, competição com o resto do INERF, perda de razão de estar de INERF. Mas também o facto que mesmo os municípios estarem cada vez mais dono de obra e adjudica os projectos através de concursos.
- A liquidação das delegações tem como vantagem a pouca eficiência das delegações que deixará de ser um problema porque os projectos de pequena envergadura deixam de ser executados pelo INERF. A desvantagem, consiste na continuação da procura dos serviços do INERF e as despesas financeiras de carácter social para estes projectos deixam de ser cobertas.
- Uma forte redução do número de delegações tem como vantagem o facto da estrutura do INERF ficar mais

ligeira, de mais fácil gestão, menos despesas e com mais recursos técnicos (em termos de especialização) e materiais, sobretudo em equipamentos por obras realizadas. A desvantagem reside, porém, no facto de haver mais deslocamentos dos técnicos da sede para fiscalizar os trabalhos e, os municípios, passarem a ter menos uma estrutura técnica pública local.

69. A direcção de obras é, neste momento, composto por um director e alguns coordenadores de projecto envolvidos na fiscalização dos projectos. As seguintes mudanças estão previstas no quadro de uma reestruturação:

- No quadro da necessidade de separação das funções de dono da obra, execução e fiscalização o papel de fiscalização dos projectos será devolvido a DGASP (isto seria uma perda de fiscalização independente, quando a DGASP não contrata serviços ou empresas fiscalizadoras independentes)? INERF também pode concorrer para projectos de estudo e fiscalização de obras executadas por outras (P.e. associações, municípios)
- INERF obterá um alvará e participará nos concursos públicos, o que garante uma melhor qualidade dos trabalhos realizados
- Os novos programas de gestão integrada de bacias-hidrograficas podem precisar do INERF (concurso internacional através de "joint venture")
- O prestígio ganho pelo INERF devido ao "joint-venture" com Empresas estrangeiras vai-lhe abrir as portas para concursos internacionais (até pode ser que uma das condições para fazer "joint-venture" com uma empresa internacional, seja a de poder concorrer com esta mesma empresa noutros países)

70. A direcção de máquinas e equipamento do INERF terá que mudar muito para funcionar de uma maneira eficiente. Algumas medidas já podem ser tomadas, como por exemplo:

- Há que proceder a alienação das máquinas, equipamentos e viaturas. O Ministério aprovou que se procedesse a alienação em 2001, mas não se deu cumprimento ao despacho e a situação manteve-se. Há que imprimir uma nova dinâmica neste processo de alienação para libertar o espaço ocupado com máquinas e equipamentos e realizar algum dinheiro, além de se precaver contra o roubo e a deterioração das máquinas, equipamentos e viaturas existentes no parque.
- O orçamento é um instrumento de gestão necessário, sem o qual nada se pode fazer. As despesas totais (incluindo património), lista de preços, quantidade de produtos vendidos devem ser quantificados. Há que fazer a comparação com os valores da concorrência privada.
- Um sistema de facturação interna na base de preços fixos por quilómetro ou hora de trabalho da máquina será necessário.
- Calcula-se as amortizações na base do valor das máquinas, isto exige uma listagem de avaliações dos valores das máquinas todas.
- O número de pessoal na Direcção de Máquinas e Equipamento devia ser em função da demanda e do número de máquinas.

### 3. 3. Avaliação dos cenários

71. Critérios políticos ou estratégicos:

- O Governo desde que o INERF foi estabelecido sempre manteve razões politico-estrategicas no seu relacionamento com o instituto, isto provavelmente, foi também a razão porque INERF não se tornou

<sup>23</sup> Sem incluir os investimentos em formação

independente do estado (sem autonomia patrimonial, sem alvará, sem estatuto de pessoal) ficando a outra tomada de decisão sobre um outro futuro para o INERF sempre adiada.

- INERF contrariamente aos seus estatutos foi utilizado para gerar empregos nas zonas rurais, visto que o sector privado nas zonas rurais ainda estava presente. Isto provocou também um desvio de INERF dos seus objectivos originais que era a de executar grandes projectos.
- INERF continua ter algumas funções como por exemplo as de sondagem e o equipamento dos furos que nenhuma outra empresa pode executar em Cabo Verde (com a excepção de empresas estrangeiras, ver quadro 3).
- Um INERF próximo do Governo é útil para ser utilizado como instrumento durante execução dos programas de urgência ou mesmo em anos de eleições.
- Não convém mudar a estrutura de INERF desde que pode ter consequências político-estratégicas para o MAAP e todo o sector público.

#### 72. Critérios institucionais:

- Manter uma empresa pública para executar obras financiadas e mesmo fiscalizadas pelo mesmo sector publico já não é considerado eficiente.
- Existência de uma empresa pública de construção rural pode inibir o desenvolvimento do sector privado neste sector.
- O INERF tem tido um objectivo social não declarado. Os objectivos originais eram mais de ordem técnica, isto deve ser considerado numa estratégia do INERF.

#### 73. Critérios jurídicos:

- Uma privatização do INERF precisa de todo um pacote legislativo para poder ser implementado. Este pacote já foi preparado em 1999.
- A indemnização do pessoal despedido como previsto no decreto-lei... reduz a recompensa do Governo para o período em que o pessoal trabalhou para o INERF. Deve-se ter em consideração que uma parte dos quadros pertenciam a Função Pública antes de serem contratados pelo INERF. Assim, o pessoal a ser transferido, após a indemnização, deve ser objecto de uma análise cuidada em termos legais quanto a indemnização a receber, pois deixarão o INERF para de novo voltarem ao DGASP ou as respectivas delegações (F.P.).
- Somente 34 pessoas dos actuais efectivos do INERF oficialmente de nomeação definitiva (B.O. 22 de abril de 1993), foram transferidos, o resto possivelmente já não tem vínculo com o MAAP.
- Pessoal de licença sem vencimento não será indemnizado.
- No caso de privatização todo o pessoal será indemnizado ou podem manter os direitos?

#### 74. Critérios económicos e financeiros:

- A perda de INERF cada ano é quase igual ao montante dos salários dos efectivos.
- Análise financeira das consequências para o Estado mostra que a liquidação do INERF seria o cenário mais favorável (Quadro 15), com os pressupostos indicados (quadros de INERF, património, débitos/créditos etc.).

Quadro 13 Despesas para o Estado dos diferentes cenários

Cenário	Despesa para o estado
Continuar a situação actual	-100 000 CCV/ano
Liquidação	+196 000 CCV
Redimensionamento	-146 000 CCV
Privatização	+173 825 CCV

#### 75. Critérios sociais:

- Liquidação ou redimensionamento faz uma diferença para mais ou menos um quarto de pessoal que pode ficar, para o resto de  $\frac{3}{4}$  isto não faz diferença.
- Sobretudo os técnicos e outros estruturas com vencimentos superiores continuarão em um INERF privatizado, o resto de pessoal será recrutado conforme a necessidade nos projectos.
- O emprego em zonas rurais será reduzido com mais ou menos 110 pessoas, o resto de 50 será em zonas urbanas.
- A indemnização que pode ser feito só para o período que trabalharem para o INERF. Todos com vínculos com o MAAP podem ser transferidos (sobretudo técnicos e condutores). Outros podem ser recrutados pelos municípios.
- O objectivo social (projectos das FAIMO) do INERF pode ser muito facilmente tomado pelas associações e pequenos empreiteiros.

### 4. O PROCESSO DE REESTRUTURAÇÃO

#### 4.1. Introdução

76. Em qualquer dos cenários existe uma necessidade muita grande para tomar decisões rápidas pelas seguintes razões:

- O orçamento do Estado para 2003 não tem opções para financiar qualquer redimensionamento do INERF. Os planos para ser financiados em 2004 (seja de orçamento de funcionamento ou seja de programa de investimento público) deveriam ser entregues a Direcção de Orçamento o mais tardar nos fins de Agosto, desde que o orçamento geral de estado devesse ser apresentado no parlamento antes de 20 de Outubro.
- A quantidade de estudos já feitas sobre o futuro e a reestruturação do INERF é enorme, já existem dados suficientes para tomar uma decisão.
- O pessoal de INERF já está cada vez mais desmoralizado com o processo que já anda pelo menos desde 1998. O não fechar deste processo pode ter graves consequências sociais.
- O cenário de não fazer nada é o cenário mais caro e devido a desmotivação do pessoal e a carteira de obras cada vez mais baixa já entrou num ciclo vicioso com prejuízos cada vez maiores para o Estado.

Dependendo do cenário escolhido existem mais passos par ser tomados.

- Chegar a um acordo com os sindicatos sobre o futuro do pessoal em termos de transferência e indemnização na base da lei.
- Venda de máquinas e equipamento em um processo bem feito; anúncios no jornal e alem, mas também,

sobretudo no caso de maquinas de sondagem, no exterior.

77. No atelier de 16 de Julho de 2003 (anexo 12) os clientes e parceiros do INERF adoptaram claramente uma resolução sobre o futuro do INERF. Este futuro tem dois passos significativos:

- Redimensionamento do INERF com uma redução dos efectivos (de 213 para 53), liquidação das delegações do INERF, indemnização do pessoal excedente, investimento de equipamento e formação, e implementação dos estatutos actuais, inclusivamente a obtenção de alvará para o INERF.
- Dentro de 5 anos o INERF será privatizada através de venda das acções do estado. A proposta preliminar seria: Empresa Publica Sociedade Nacional de Engenharia Rural e Florestas (SONERF) sob a forma de sociedade anónima de responsabilidade limitada (no 2 e 3 do artigo 20 da lei no 96/V/99 de 22 de Marco de 1999 e do artigo 4 da Lei no 104/V/99 de 12 de Julho de 1999).

78. Todas as outras opções: liquidação, transformar em uma empresa de dono de obras (como AGE CABO), sociedade mista (com envolvimento de municípios), empresa mista forem rejeitados na base das considerações anteriores e discussões nos ateliers (Anexo 11 e 12).

#### 4. 2. Redimensionamento

Para uma reestruturação forte através de um redimensionamento ou uma privatização será necessário melhorar a gestão de INERF (empresa pública) ou então SONERF (empresa publica de sociedade anónima). Existe uma serie de sugestões para as diferentes áreas de gestão do INERF.

##### 4. 2. 1. Recursos humanos

Preparação de uma lista de pessoal que continuará as funções, sua qualificação profissional a capacidade para prestar os serviços exigidos na base de carteira de obras actual (200 000 CCV): Total de 53 pessoas

- A Direcção de Obras : Equipa de sondagem de 4, Director e Coordenadores de projecto: 3, Outros técnicos (incluindo topógrafo): 8. Total de 15
- A Direcção de Máquinas e Equipamento: 2, Operadores de maquinas e condutores: 17, mecânicos: 3, electricista: 1, Soldador: 1, Torneiro: 1 e armazenista: 1. Total de 26.
- Presidência: 2
- A Direcção Administrativa e Financeira: 2, Tesoureira: 1, Telefonista: 1, Assistentes: 3, Ajudantes: 3. Total 10
- Contrato com uma empresa de segurança (P.e. Ronda)

Este número de pessoal servirá somente para poder executar a carteira mínima, com a aquisição de outros contratos a quantidade de pessoal poder ser aumentada sobretudo na Direcção de Obras.

- A lista actual de pessoal terá que ser melhorado e elaborado para poder servir para a indemnização de pessoal excedentário (Anexo 5).
- Elaborar uma gestão de recursos humanos na base da avaliação (Anexo 7) com inclui flexibilidade e liberdade de recrutar pessoal conforme a necessidade em projectos adquiridos.

##### 4. 2. 2. Recursos financeiros e equipamento:

- INERF continuará com 53 efectivos para poder efectuar uma carteira de obras de 80 000 CCV de projectos de sondagem (40 000) e projectos de grande envergadura (40 000 CCV). Esta carteira do

INERF de 80 000 CCV é uma carteira mínima. Esta carteira mínima de obras tem um elemento mais baixo que normal (FAIMO: 50 %) criação de emprego de 25 %, mais 10 % para compra de matérias. Somente 52 000 existe portanto para pagar as despesas do INERF. Somente as despesas do pessoal serão mais ou menos 30 000 CCV, sobre 22 000 para pagar outras despesas com a DME e DAF.

- Gestão de finanças e serviços internos: Facturação interna, contabilidade analítica etc. As DME e DAF elaboram um lista de serviços essenciais que podiam fornecer e estabelecem acordos com a Direcção de obras sobre os custos a ser cobrados nos projectos.

- A Direcção de Máquinas e Equipamento elaborou um lista de material essencial que será necessário de adquirir (Anexo), desde todo o material esta velho, quase não houve nenhum investimento desde 1992. Em alguns casos o investimento mínimo feito foi mal concebido<sup>24</sup>.

- Dentro de 5 anos desde que o INERF alcance uma situação financeira para pode ser privatizada. Isto implica que os custos terão que ser controlados, projectos adquiridos e todos os custos incluídos nos preços e na gestão (inclusivamente amortizações e/ou aluguer dos prédios).

##### 4. 2. 3. Relações externas, aquisição e marketing

###### Relações com clientes

- Um INERF reestruturado terá um conselho de administração com representantes de vários parceiros e clientes (no caso de uma empresa publica), ou um conselho de comissários (no caso de uma empresa privada) ou pelo menos um conselho de consulta com representantes de clientes, como está previsto nos actuais estatutos.

- Parcerias, contratos, Memorando de entendimento etc. INERF terá contractos com os clientes e donos de obras sobre os diferentes projectos, mas também contractos estratégicos com diferentes parceiros com objectivos de penetrar no mercado (através de participação nos concursos mas também numa maneira mais pró-activa).

- INERF terá que desenvolver uma estratégia e campanha activa de marketing dos seus produtos e serviços, utilizando todos os materiais e meios disponíveis.

##### 4. 2. 4. Gestão do ciclo do projecto

- Um INERF redimensionado e com uma carteira de obras diversificada terá que desenvolver um papel activo na identificação das prioridades na área de engenharia rural e hidráulica. Isto implica bons contactos no sector e sobretudo com os municípios que estão a frente do processo de planificação municipal.

- Ao mesmo tempo INERF terá que ter uma unidade forte de planificação, estudos e preparação dos projectos. Um sistema de seguimento técnico e financeira terá que fazer parte.

- Na base da avaliação (Anexo 7) pode-se melhorar a gestão de todo o ciclo do projecto desde planificação, implementação, seguimento e avaliação.

##### 4. 2. 5. Orientação para resultados, gestão de informação

- Gestão de um processo de manutenção de qualidade e eficácia exige entre outros um processo adequado de apresentação dos resultados e um sistema de adquirir informação técnica para manter estas qualidade

- Na base da avaliação (Anexo 7) seria possível de melhorar esta área de gestão, essencial para a sobrevivência de um INERF redimensionado.

#### 4. 3. Privatização de INERF

Depois de algum tempo mas antes do prazo de 5 anos depois de redimensionamento do INERF, o instituto será privatizada. As modalidades indicadas devem ser elaboradas. Alguns documentos elaborados em 2000 podem servir de base (Anexo 13 e 14).

<sup>24</sup> Comprou-se alguns camiões em 1995 que não tem força para trabalhar nas condições em que INERF trabalha nas zonas rurais.

## Na secção de vendas da Imprensa Nacional Encontra à venda as seguintes Brochuras

Imposto Único Sobre o Património IUP .....	300\$00
Imposto Único Sobre o Rendimento IUR.....	850\$00
Código das Empresas Comercias e Registo de Firmas	1400\$00
I Volume do Imposto Sobre o Valor Acrescentado IVA	700\$00



### BOLETIM OFICIAL

Registo legal, nº 2/2001, de 21 de Dezembro de 2001

#### AVISO

*Por ordem superior e para constar, comunica-se que não serão aceites quaisquer originais destinados ao Boletim Oficial desde que não tragam aposta a competente ordem de publicação, assinada e autenticada com selo branco.*

*Sendo possível, a Administração da Imprensa Nacional agradece o envio dos originais sob a forma de suporte electrónico (Disquete, CD, Zip, ou email).*

*Os prazos de reclamação de faltas do Boletim Oficial para o Concelho da Praia, demais concelhos e estrangeiro são, respectivamente, 10, 30 e 60 dias contados da sua publicação.*

*Toda a correspondência quer oficial, quer relativa a anúncios e à assinatura do Boletim Oficial deve ser enviada à Administração da Imprensa Nacional.*

*A inserção nos Boletins Oficiais depende da ordem de publicação neles aposta, competentemente assinada e autenticada com o selo branco, ou, na falta deste, com o carimbo a óleo dos serviços donde provenham.*

*Não serão publicados anúncios que não venham acompanhados da importância precisa para garantir o seu custo.*

*Av. Amílcar Cabral Calçada Diogo Gomes cidade da Praia, República Cabo Verde  
C.P. 113 • Tel. (238) 612145 4150 • Fax 61 42 09*

*Email: incv@cvtelcom.cv*

#### ASSINATURAS

Para o país:

	Ano	Semestre
I Série .....	5 000\$00	3 700\$00
II Série .....	3 500\$00	2 200\$00
III Série .....	3 000\$00	2 000\$00
AVULSO por cada página	10\$00	

Os períodos de assinaturas contam-se por anos civis e seus semestres. Os números publicados antes de ser tomada a assinatura, são considerados venda avulsa.

AVULSO por cada página ..... 10\$00

#### PREÇO DOS AVISOS E ANÚNCIOS

1 Página .....	5 000\$00
1/2 Página .....	2 500\$00
1/4 Página .....	1 000\$00

*Quando o anúncio for exclusivamente de tabelas intercaladas no texto, será o respectivo espaço acrescentado de 50%.*

**PREÇO DESTE NÚMERO — 160\$00**