



UNIVERSIDADE POLITÉCNICA  
A POLITÉCNICA

INSTITUTO SUPERIOR DE ALTOS ESTUDOS E NEGÓCIOS – ISAEN

PROGRAMA DE MESTRADO EM GESTÃO ESTRATÉGICA DE  
RECURSOS HUMANOS – 12ª EDIÇÃO

**CONTRATAÇÃO EXCESSIVA DA MÃO DE OBRA  
ESTRANGEIRA EM MOÇAMBIQUE: O CASO DA NACALA  
LOGISTICS, LDA (2015-2019)**

Mestrando: Paulo Sérgio David Paunde

Orientador: Prof. Doutor Pedro Baltazar

Maputo, junho de 2024

CONTRATAÇÃO EXCESSIVA DA MÃO DE OBRA ESTRANGEIRA  
EM MOÇAMBIQUE: O CASO DA NACALA LOGISTICS, LDA (2015-  
2019)

Dissertação apresentada ao Programa de Mestrado em Gestão Estratégica de Recursos Humanos da Universidade Politécnica, como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre.

Mestrando: Paulo Sérgio David Paunde

Orientador: Prof. Doutor Pedro Baltazar

Maputo, junho de 2024

## **AGRADECIMENTOS**

Em primeiro lugar, gostaria de agradecer a minha família, em especial a minha esposa, pelo apoio incondicional, compreensão e estímulo ao longo desta jornada acadêmica. Seu apoio e encorajamento foram essenciais para que eu pudesse concluir este mestrado com sucesso.

Agradeço, igualmente ao meu orientador, Professor Doutor Pedro Baltazar, por, sem hesitar, ter aceitado o desafio de acompanhar-me nesta jornada.

Agradeço também aos professores do Programa de Mestrado em Gestão Estratégica de Recursos Humanos, 12ª Edição, pela generosidade de partilhar os conhecimentos, e aos meus colegas de curso, que estiveram ao meu lado durante os momentos desafiadores e compartilharam suas ideias e experiências.

Por fim, agradeço a todos aqueles que, de alguma maneira, contribuíram para a realização deste estudo, mesmo que não estejam mencionados aqui. Cada gesto de apoio foi significativo e importante para mim.

A todos, o meu mais profundo obrigado.

## ÍNDICE DE FIGURAS E QUADROS

<b>Figura 1:</b> Linha férrea da Nacala Logistics	16
<b>Figura 2:</b> Estrutura da Supervisão de Recrutamento da Nacala Logistics	18
<b>Figura 3:</b> Excerto do Contrato de Concessão	21
<b>Quadro 1:</b> Taxas de emprego da População Economicamente Activa, por sexo e área de residência	22
<b>Quadro 2:</b> Taxas de emprego da População Economicamente Activa, por sexo e nível de escolaridade	23
<b>Quadro 3:</b> Trabalhadores da Nacala Logistics por nacionalidade e liderança	24

## **LISTA DE ABREVIATURAS, SIGLAS E ACRÓNIMOS**

**CDN** – Corredor de Desenvolvimento do Norte

**CEAR** – Central East African Railway

**CLN** – Corredor Logístico Integrado do Norte

**INE** - Instituto Nacional de Estatística

**IOF** - O Inquérito sobre o Orçamento Familiar

**LTA** - *Long-Term Assignee*

**LT** – Lei de Trabalho

**MITRAB** – Ministério do Trabalho

**NL** – *Nacala Logistics, Lda*

**OJT** - *On Job Training*

**PEA** – População Economicamente activa

**RH** – Recursos Humanos

**RS** – Recrutamento e Selecção

**STA** - *Short-term assignee*

**VLL** – Vale Logistics Limited

## **ANEXOS**

1. Guiões de entrevista	42
2. Parte do Contrato de Concessão	44
3. Senhora Maria Helena Taipo, então Ministra do Trabalho, recusa contratação de professores estrangeiros	46
4. Inquérito ao orçamento familiar realizado em 2022	47
5. Relatório do Banco Mundial de 2022	51
6. Denúncia feita pela senhora Vitória Diogo, acusando multinacionais de contratação ilegal de estrangeiros	53

## **RESUMO**

A presente dissertação de mestrado, intitulada "Contratação Excessiva da Mão-de-Obra Estrangeira em Moçambique: o Caso da Nacala Logistics, LDA (2015-2019)", aborda um fenómeno que pode aumentar a taxa de desemprego dos cidadãos nacionais.

Assim, foi definido o seguinte grande objectivo: analisar o processo de contratação de mão-de-obra estrangeira na empresa Nacala Logistics, Lda no período de Março de 2015 até Dezembro de 2019, e igualmente, identificar os factores determinantes no processo de selecção.

Como metodologia de pesquisa, para alcançar os objectivos mencionados, foram entrevistados vários actores que foram fundamentais para dissecar sobre o tema.

Em relação às técnicas de recolha de informação, foram utilizadas entrevistas semiestruturadas, por garantirem uma abordagem mais flexível e permitirem ajustar as perguntas em função das respostas.

Pode-se destacar, como um dos principais dados obtidos, que com base no contrato de concessão assinado com o Governo de Moçambique, a NL tinha um regime jurídico especial para contratação de mão-de-obra estrangeira que lhe permitia aumentar a quota de 5% para 15%. Isso permitiu que a lógica por trás da autorização para contratação de mão-de-obra estrangeira fosse distorcida, contratando-se pessoas com qualificações que existiam em abundância no mercado de trabalho nacional, muitos deles por serem familiares ou conhecidos de estrangeiros que já estavam em Moçambique.

Além disso, insatisfeita com o regime jurídico especial que lhe permitia contratar três vezes acima da quota, a NL optou por contratar empresas terceiras e assegurou que parte dos quadros dessas empresas fossem estrangeiros.

No final, verificou-se que o processo de fiscalização por parte das instituições responsáveis pela administração do trabalho era fraco. Para corrigir isso, foram propostas algumas medidas que constarão no capítulo referente a conclusão e recomendações.

**Palavras-chave:** Nacala Logistics; Mão-de-obra Estrangeira; Recrutamento e Selecção; Lei de Trabalho.

**ABSTRACT**

This master's dissertation, entitled "Excessive Hiring of Foreign Manpower in Mozambique: the Case of Nacala Logistics, LDA (2015-2019)", addresses a phenomenon that can increase the unemployment rate of national citizens.

Thus, the following main objective was defined: to analyze the process of hiring foreign manpower at the company Nacala Logistics, from March 2015 to December 2019, Ltd and also, to identify the determining factors in the selection process.

As a research methodology, to achieve the objectives, several actors were interviewed who will be fundamental in dissecting the topic.

Regarding information collection techniques, semi-structured interviews were used, as they ensure a more flexible approach and allow questions to be adjusted depending on the answers.

It can be highlighted, as one of the main data obtained, that based on the concession agreement signed with the Government of Mozambique, NL had a special legal regime for hiring foreign labour that allowed it to increase the quota from 5% to 15%. This allowed the logic behind the authorization to hire foreign labour to be distorted, hiring people with qualifications that existed in abundance in the national job market, many of them because they were family members or acquaintances of foreigners who were already in Mozambique.

Furthermore, dissatisfied with the special legal regime that allowed them to hire three times more the quota, NL chose to hire third-party companies and ensured that part of the staff of these companies were foreign.

In the end, it was found that the inspection process by the institutions responsible for labour administration was weak. To correct this, some measures were proposed, which will be included in the conclusion and recommendations chapter.

**Keywords:** Nacala Logistics; Foreign Manpower; Recruitment and Selection; Labour Law.

# ÍNDICE

CAPÍTULO I - INTRODUÇÃO .....	1
1.1 Contextualização.....	1
1.2 Problema de pesquisa .....	3
1.3 Pergunta de pesquisa e hipóteses .....	4
1.4 Objectivos .....	4
1.4.1 Objecto geral.....	4
1.4.2 Objectivos específicos .....	4
1.5 Delimitação.....	5
1.6 Metodologia de investigação .....	6
1.7 Estrutura do trabalho.....	9
CAPÍTULO II - REVISÃO DE LITERATURA .....	10
2.1 Quadro teórico e revisão da literatura.....	10
2.2 Recrutamento e selecção.....	13
CAPÍTULO III – ANÁLISE, DISCUSSÃO E TRATAMENTO DE DADOS .....	16
3.1 Nacala Logistics.....	16
3.2 Processo de Contratação de Mão-de-Obra na Nacala Logistics .....	18
3.3 Regime jurídico para contratação de trabalhadores estrangeiros na Nacala Logistics.....	20
3.4 Taxa de emprego em Moçambique.....	22
3.5 Leitura e interpretação de dados .....	23
3.6 Discussão .....	29
CAPÍTULO IV - CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....	33
4.1 Conclusões.....	33
4.2 Recomendações .....	34
5. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	36
6. LEGISLAÇÃO .....	38
7. OUTRAS FONTES .....	39
8. SÍTIOS DE INTERNET .....	40
9. ANEXOS .....	41

# CAPÍTULO I - INTRODUÇÃO

## 1.1 Contextualização

Em países africanos, a questão da contratação de mão-de-obra estrangeira tem sido um tópico de grande relevância e debate, devido a uma série de factores prementes. Em Moçambique, por exemplo, há uma crescente demanda por trabalhadores altamente qualificados para impulsionar o desenvolvimento económico e atender às necessidades de sectores específicos, como infra-estrutura, energia e mineração. No entanto, a disponibilidade de talento local muitas vezes não corresponde às exigências do mercado de trabalho, o que tem levado as empresas a buscar profissionais estrangeiros para preencher essas lacunas.

É dentro desse cenário complexo que se insere o estudo sobre a contratação excessiva de mão-de-obra estrangeira em Moçambique, com foco na empresa Nacala Logistics. Esta dissertação visa analisar as dinâmicas por trás desse fenómeno, examinando questões como os motivos por trás da preferência por trabalhadores estrangeiros, os métodos de recrutamento e selecção utilizados e o impacto dessa prática no mercado de trabalho local. Ao fazê-lo, busque-se não apenas compreender as causas subjacentes, mas também propor possíveis soluções e contribuir para um debate informado sobre políticas de emprego e desenvolvimento económico em Moçambique e além.

A Nacala Logistics, com 2.598 trabalhadores (entre nacionais e estrangeiros) no período a que reporta o estudo, é uma empresa ferro-portuária. É responsável pela gestão do Terminal Portuário Multiusuário de Nacala-à-Velha, bem como dos 1.600 km do sistema ferroviário que se estendem de Nacala Porto à Cuamba, incluindo os dois ramais, nomeadamente: Cuamba-Entre-Lagos e Cuamba-Lichinga. Igualmente, realiza a gestão do sistema ferroviário que se estende de Nacala-à-Velha à Moatize, passando por Malawi.

Seus serviços incluem logística de carvão, carga geral, transporte de passageiros e operações portuárias no porto de Nacala-à-Velha.

A NL representa as concessionárias do corredor Nacala, tanto em Moçambique quanto em Malawi. No primeiro, destaca-se o Corredor de Desenvolvimento do Norte (CDN),

responsável pelo transporte ferroviário de carga geral e passageiros no norte de Moçambique, e o Corredor Logístico Integrado de Nacala (CLN), que cuida do transporte ferroviário do carvão na região norte, além do manuseamento da Terminal Portuária de Nacala-à-Velha. No Malawi, as concessionárias são a Central East African Railways (CEAR), que opera o transporte ferroviário de carga geral e passageiros, e a Vulcan Logistics Limited (VLL), responsável pelo transporte ferroviário do carvão.

As empresas CDN, CLN, CEAR e VLL tinham como principais accionistas a empresa brasileira Vale e a japonesa Mitsui, sendo ambas substituídas pela Vulcan Mozambique, Lda, empresa do grupo indiano Jindal Steel Power, desde Abril de 2022.

A contratação de mão-de-obra estrangeira em Moçambique é uma prerrogativa concedida pelo governo às empresas nacionais e estrangeiras para suprir a carência de mão-de-obra qualificada no país. Isso implica que esses profissionais devem possuir qualificações académicas e profissionais exclusivas das disponíveis no mercado local.

Uma das principais vantagens desse processo é possibilitar que o mercado tenha profissionais qualificados para trabalhos altamente especializados, além de garantir a transferência de conhecimento, focando na formação dos profissionais locais para assegurar a continuidade e a qualidade dos processos, bem como a rápida assimilação de conhecimentos antes escassos no mercado nacional.

Teoricamente, está previsto que um estrangeiro permaneça em Moçambique por um período limitado, o qual deveria permitir uma transferência adequada e responsável de conhecimento para os profissionais nacionais.

No entanto, muitas vezes, esse processo não segue essa lógica. Muitas empresas acabam contratando profissionais com qualificações académicas ou técnicas que já existem em abundância no mercado local, como juristas, economistas, professores, profissionais de recursos humanos, operadores de equipamentos pesados e outros, conforme denuncia feita pela senhora Maria Helena Taipo, então Ministra do Trabalho, Emprego e Segurança Social, na edição do dia 09 de setembro de 2013, do jornal Canal de Moçambique, sobre a Escola Princess Kindergaten Primary & High School de Maputo (anexo 3).

Outros ainda, para contornar a legislação no que a limitação de quota diz respeito, acabam por aumentar o número de estrangeiros através de empresas terceiras (vide o anexo 6), onde a agência Lusa divulgou, no dia 10 de Abril de 2019, uma notícia com o título: “Governo moçambicano acusa empresas de hidrocarbonetos de contratação ilegal de estrangeiros”. Nessa reportagem, a senhora Vitória Diogo, então Ministra do Trabalho, Emprego e Segurança Social de Moçambique, acusou as empresas envolvidas na exploração de hidrocarbonetos de contratação ilegal de mão-de-obra estrangeira, assinalando que se tratava de uma grave infracção.

## **1.2 Problema de pesquisa**

A contratação excessiva de mão-de-obra estrangeira torna-se crítica em um país em que a taxa de desemprego é bastante elevada, 18,4% de acordo com os dados do inquérito ao orçamento familiar realizado em 2022 (anexo 4). Segundo esses dados, a taxa de emprego é de 71,4%, sendo 81,5% no meio rural. A maior taxa de emprego na área rural deve-se ao conceito de trabalho: no meio rural, assim que amanhece, a população vai à machamba, e essa actividade económica é considerada emprego, conforme metodologia utilizada pelo IOF.

Além disso, segundo o relatório do Banco Mundial de 2022 (anexo 5), a taxa de pobreza nacional subiu de 48,4% para 62,8% entre 2014/15 e 2019/20, e o mercado de trabalho continua a apresentar cenários críticos. Estar exposto ao desemprego representa o risco de morrer de fome ou de não ter meios para suprir necessidades básicas, resultando em pobreza real.

É nesse contexto que foi assumido como problema da investigação a contratação excessiva de mão-de-obra estrangeira em Moçambique, como fenómeno que pode aumentar a taxa de desemprego de cidadãos nacionais.

### **1.3 Pergunta de pesquisa e hipóteses**

Nesse sentido, formulou-se a seguinte pergunta de pesquisa: *“Será que a contratação excessiva de mão-de-obra estrangeira na Nacala Logistics, Lda resulta da falta de mão-de-obra qualificada em Moçambique?”*

Considerando o problema em investigação e a pergunta formulada, foram estabelecidas as seguintes hipóteses de trabalho:

H(0): A contratação excessiva de mão-de-obra estrangeira na Nacala Logistics não resulta da falta de mão-de-obra qualificada em Moçambique.

H(1): A contratação excessiva de mão-de-obra estrangeira na Nacala Logistics pode resultar da falta de mão-de-obra qualificada em Moçambique.

### **1.4 Objectivos**

#### **1.4.1 Objecto geral**

Para dar significado e direcção à presente dissertação e fornecer o contexto necessário para a realização do trabalho de forma coerente e consistente, definiu-se como objectivo geral: *analisar o processo de contratação de mão-de-obra estrangeira na empresa Nacala Logistics, Lda no período de Março de 2015 até Dezembro de 2019, e igualmente, identificar os factores determinantes no processo de selecção.*

#### **1.4.2 Objectivos específicos**

Para fornecer direcção e clareza sobre o que se pretende alcançar, bem como dividir o objectivo geral em componentes menores e de fácil gestão, além de guiar o desenvolvimento do trabalho e fornecer elementos objectivos para avaliar o sucesso do estudo, foram definidos os seguintes objectivos específicos:

- Analisar o processo de contratação de mão-de-obra na empresa Nacala Logistics, Lda;
- Identificar o perfil dos trabalhadores estrangeiros contratados, especificando o tipo de formação e o respectivo *know-how*;
- Verificar se a empresa cumpriu o estipulado na legislação nacional sobre o processo de contratação de mão-de-obra estrangeira;
- Propor mecanismos para melhor controlo do processo de contratação de mão-de-obra estrangeira em Moçambique.

## **1.5 Delimitação**

A delimitação do trabalho é de extrema importância, pois ajuda a definir claramente o período de análise, os limites temáticos e o escopo.

Nesse sentido, o período de referência para o presente trabalho é de Março de 2015 a Dezembro de 2019, exactamente porque em Março de 2015 se deu o início das operações da empresa, uma fase caracterizada por muitas contratações. O período final foi Dezembro de 2019, por ser uma época em que muitas empresas começaram a reduzir o volume de contratações e, inclusive, passaram a extinguir contractos de trabalho devido ao início da pandemia de COVID-19.

Foi analisado estritamente o tema proposto, nomeadamente a contratação excessiva de mão-de-obra estrangeira na empresa Nacala Logistics, Lda e procurou-se igualmente entender como era realizado o processo de fiscalização pelas autoridades da administração do trabalho.

No final, apresenta-se a realidade do processo de contratação de mão-de-obra estrangeira na empresa em análise, verificando se houve alguma violação da legislação que regula esse processo em Moçambique. Além disso, procurou-se contribuir para uma correcta contratação de mão-de-obra estrangeira em Moçambique, privilegiando a vinda de profissionais com

qualificações e *know-how* que não se encontram no mercado local, deixando assim que funções comuns sejam ocupadas por cidadãos nacionais.

## 1.6 Metodologia de investigação

Partindo do princípio de que foi analisada a contratação excessiva de mão-de-obra estrangeira em Moçambique, considerando o caso particular da Nacala Logistics, a lógica de pensamento foi indutiva, partindo do caso particular da empresa em questão para o contexto geral de Moçambique como um todo. Nesse sentido, o paradigma utilizado foi fenomenológico, fazendo uma triangulação das metodologias descritiva e exploratória.

De acordo com Ruas (2021:123), “a investigação do tipo descritivo é usada quando se pretende descrever, com o objectivo de se obter as características de uma dada situação ou de um dado fenómeno tal como ele se apresenta ou acontece num determinado contexto (...)”. Assim, fica claro que este tipo de investigação é adequado ao presente estudo, considerando que será necessário descrever como ocorreu o processo de contratação de mão-de-obra estrangeira na empresa.

Em relação à técnica de recolha de informações, optou-se por entrevistas semiestruturadas, visando maior flexibilidade para explorar diferentes tópicos, obter respostas mais detalhadas dos entrevistados, facilitar a descoberta de elementos inesperados e aprofundar a compreensão sobre o tema em análise. Esse formato ajudou igualmente a estabelecer uma conexão profunda com os entrevistados, resultando em respostas mais autênticas e ricas em informação.

As entrevistas foram conduzidas através de diálogos livres, por entender que o formato de perguntas e respostas limita o debate. Assim, optou-se por indicar o tema que foi a base para as entrevistas semiestruturadas, com poucas questões-chave por tema, que se desdobraram em diversos assuntos analisados ao longo desta dissertação. Em termos de registo da informação, fez anotações à mão durante a entrevista e, imediatamente após fazer anotações mais extensas sobre o conteúdo discutido com cada entrevistado.

As entrevistas foram realizadas com os seguintes grupos:

- Um (01) gestor sénior da empresa, para entender sua visão em relação à contratação de mão-de-obra estrangeira e a estratégia seguida;
- Uma (01) supervisora de recrutamento, para entender os métodos de recrutamento e selecção usados na empresa, bem como seu entendimento em relação ao processo de contratação de estrangeiros;
- Um (01) analista de recrutamento de estrangeiros, para entender o fluxo do processo de contratação de estrangeiros;
- O líder sindical, para perceber o sentimento dos trabalhadores em relação ao processo de contratação de estrangeiros e se havia a percepção de desigualdade de tratamento entre os trabalhadores de base;
- O Director Provincial de Trabalho e Segurança Social em Nampula e um dos inspectores da inspecção de trabalho em Nampula, para saber se faziam visitas de inspecção à empresa em questão e qual era o resultado, particularmente no que concerne ao respeito pelas disposições legais que regulam o processo de contratação de mão-de-obra estrangeira;
- Informalmente, através de conversas com vários colaboradores da organização, para colher o sentimento em relação ao processo de contratação de mão-de-obra estrangeira.

Um elemento relevante que contribuiu para os resultados do presente trabalho é o facto de o pesquisador ser trabalhador da empresa em análise e ter vivenciado o processo.

A vantagem de o pesquisador ter vivenciado em primeira mão o fenómeno é que isso permitiu obter insights mais profundos e ricos sobre o tema em análise, proporcionando uma compreensão mais holística e empática da situação, enriquecendo a análise e as conclusões do trabalho.

É verdade que vivenciar o fenómeno em análise pode colocar em causa o distanciamento necessário para a observação do objecto a ser analisado. Kabengele Munanga (1996), citado por Yssysay Rodrigues (2015:65), desmistifica essa questão da relação entre sujeito e objecto, considerando-a uma não-questão actualmente no campo da Antropologia, pois o próprio pesquisador deve ser entendido como sujeito do conhecimento.

Assim, a vivência de muitas das situações a serem analisadas aqui pode implicar em percepções que um pesquisador sem essa experiência teria dificuldades em vislumbrar. Pesquisadores com vínculos menos consolidados com o campo poderiam, a partir desta contribuição, observar momentos em que essa proximidade afectiva e pessoal poderia representar um factor de influência nas análises realizadas.

Pode-se levantar aqui a questão dos limites éticos colocados por ser trabalhador da empresa. Quanto a essa questão, assegura-se que a pesquisa foi conduzida de forma imparcial e objectiva, distante de qualquer influência externa, incluindo a posição do pesquisador enquanto trabalhador da empresa. Utilizaram-se somente informações colhidas por meio de entrevistas realizadas, além de informações de domínio público e presentes no site da empresa, em respeito à cláusula de confidencialidade presente no contracto de trabalho.

A busca pelo conhecimento e a qualidade do trabalho académico foram prioridades essenciais e nortearam o processo de elaboração da presente dissertação. A análise de dados e a formulação de conclusões tiveram como base uma rigorosa metodologia académica, assegurando a integridade e a imparcialidade do estudo. Foi de grande interesse pessoal e académico do pesquisador manter a ética e transparência em todo o processo de pesquisa, independentemente do vínculo profissional existente.

A presente dissertação reflectiu o compromisso com a excelência académica, mostrando o desejo de realizar um trabalho de qualidade e relevância.

Após contextualizar o cenário e os processos investigativos envolvidos, é chegada a hora de compartilhar minuciosamente os resultados obtidos durante as entrevistas.

## **1.7 Estrutura do trabalho**

O presente trabalho está assim estruturado:

- Capítulo I – Introdução;
- Capítulo II – Revisão de literatura;
- Capítulo III – Análise, discussão e tratamento de dados;
- Capítulo IV – Conclusões e recomendações.

## CAPÍTULO II - REVISÃO DE LITERATURA

### 2.1 Quadro teórico e revisão da literatura

Após a independência em 1975, Moçambique adoptou um modelo económico socialista, marxista-leninista, que, na época, não favorecia a continuidade das actividades económicas das empresas privadas. Esse modelo, no entanto, não demonstrou sucessos económicos plausíveis. A partir dos anos 1980, várias transformações económicas e sociais começaram a ser observadas, em consonância com normas neoliberais, que foram incorporadas pela Constituição de 1990. Esta trouxe grandes mudanças económicas e sociais baseadas no modelo capitalista, fazendo com que o estado moçambicano se associasse às instituições internacionais de Bretton Woods, segundo Roda (2021:01).

Ainda segundo o mesmo autor, em 2004, ocorreu uma nova revisão constitucional que consolidou a economia de mercado, enfatizando a valorização da iniciativa privada e a livre circulação de bens e serviços. Nesse período, foi reafirmada a Lei do Investimento Estrangeiro, resultando na democratização económica e no crescimento das empresas estrangeiras no país, acompanhados por diversos programas institucionais do estado moçambicano para a flexibilização da economia e integração do sector privado.

É nesse contexto que surgem várias multinacionais em Moçambique, sendo a Mozal uma das primeiras, seguida por empresas do ramo de hidrocarbonetos.

Segundo Ali (2020:263), um dos grandes desafios enfrentados por essas empresas foi a contratação de mão-de-obra qualificada. Conforme Zucula (2021:782), muitas vezes em Moçambique reclamam que a qualidade do ensino no país é insatisfatória, com alunos concluindo o ensino primário sem saber ler, escrever e realizar as operações matemáticas básicas.

Assim, muitas multinacionais, argumentando a falta de mão-de-obra qualificada no país, acabam contratando excessiva e irregularmente trabalhadores estrangeiros. Como constatado em notícia veiculada pelo jornal Canal de Moçambique, na edição de 9 de Setembro de 2013, a então ministra do Trabalho, Maria Helena Taipo (anexo 3), recusou um pedido de contratação de professores estrangeiros para a Escola Princess Kindergarten Primary

& High School, em Maputo, por concluir que havia condições dentro de Moçambique para atender à necessidade relatada pela direcção da instituição, de acordo com a legislação laboral em vigor.

A mesma fonte indicou que a Escola Princess Kindergarten Primary & High School de Maputo tinha, à data, um total de 132 trabalhadores. Por lei, segundo o MITRAB, com esse número de trabalhadores, a escola tinha o direito de contratar automaticamente 7 trabalhadores estrangeiros, mas possuía 46, excedendo o limite legal em 39 estrangeiros. Ficou claro que a escola tinha um excesso de mão-de-obra estrangeira.

Ainda sobre essa questão, a agência Lusa reportou, no dia 10 de Abril de 2019, uma notícia com o título: “Governo moçambicano acusa empresas de hidrocarbonetos de contratação ilegal de estrangeiros” (anexo 6). Nessa reportagem, a senhora Vitória Diogo, então Ministra do Trabalho, Emprego e Segurança Social de Moçambique, acusou as empresas envolvidas na exploração de hidrocarbonetos de contratação ilegal de mão-de-obra estrangeira, assinalando que se tratava de uma grave infracção.

Segundo esta, as companhias de hidrocarbonetos, incluindo as que estão nos projectos de gás natural na bacia do Rovuma, no norte de Moçambique, duplicam ilegalmente quotas reservadas à mão-de-obra estrangeira, por meio de agências de recrutamento.

Na mesma entrevista, a ministra indicou que 75 mil trabalhadores estrangeiros foram contratados entre 2015 e 2019, um número que, segundo ela, estava muito acima da real necessidade.

Na República de Moçambique, a contratação de estrangeiros dentro do regime de autorização de trabalho só é admissível quando não haja cidadãos nacionais com as qualificações necessárias para o preenchimento da vaga ou quando, havendo tais profissionais, o seu número seja insuficiente, de acordo com a Lei de Trabalho e o Regulamento dos Mecanismos e Procedimentos para Contratação de Cidadãos de Nacionalidade Estrangeira.

O capítulo II do regulamento acima mencionado estabelece as condições gerais para a contratação de cidadãos estrangeiros e o seu artigo 3 determina que:

- O trabalhador estrangeiro deve possuir as qualificações académicas ou profissionais necessárias, e a sua admissão só pode ser efectuada desde que não haja nacionais que possuam tais qualificações ou que o seu número seja insuficiente, exceptuando-se sócios administradores e mandatários;
- As entidades empregadoras devem empreender os melhores esforços na criação de condições para a integração de trabalhadores moçambicanos em postos de trabalho de maior complexidade técnica e em lugares de gestão e administração;
- Havendo necessidade de contratar um trabalhador estrangeiro, a entidade empregadora deve garantir a transmissão do conhecimento científico ou técnico profissional, por meio de um plano de formação e substituição gradual por nacionais, a partir do terceiro ano de implementação da actividade.

Por sua vez, em linha com o que foi enunciado acima, o artigo 33, n. 1, da Lei n. 13/2023, de 24 de Agosto, estabelece que: “O empregador deve criar condições para a integração de trabalhadores moçambicanos qualificados nos postos de trabalho de maior complexidade técnica e em lugares de gestão e administração da empresa”. E o n. 1 do mesmo artigo 34 diz: “O empregador, consoante o tipo de classificação de empresa, pode ter ao seu serviço trabalhador estrangeiro, mediante comunicação ao Ministro do Trabalho ou a quem este delegar, de acordo com as seguintes quotas”:

- a) cinco por cento da totalidade dos trabalhadores, nas grandes empresas;
- b) oito por cento da totalidade dos trabalhadores, nas médias empresas;
- c) dez por cento da totalidade dos trabalhadores, nas pequenas empresas.

A supracitada Lei estabelece que se considera:

- grande empresa a que emprega mais de cem trabalhadores;
- média empresa a que emprega mais de dez até ao máximo de cem trabalhadores;
- pequena empresa a que emprega até 10 trabalhadores.

Entretanto, segundo Roda (2021:09), uma das graves patologias institucionais em Moçambique é a inércia dos órgãos de fiscalização trabalhista, mergulhados em corrupção

sistémica dos seus funcionários. Esse fato permite que multinacionais violem as regulamentações acima mencionadas sem sofrerem as devidas penalizações.

## 2.2 Recrutamento e selecção

Entende-se por recrutamento a acção que visa atrair a maior quantidade possível de candidatos para vagas existentes (Sousa et al., 2006; Câmara et al., 2016), sendo determinante para a decisão de selecção da pessoa que ocupará a vaga em aberto.

O processo de recrutamento e selecção (R&S) tem como deliberação principal a atracção de possíveis candidatos e a identificação do mais qualificado para a função a ser ocupada. É também necessário identificar e desenvolver as técnicas de (R&S) mais apropriadas às necessidades da organização.

Chiavenato (2009:98) entende que tanto o recrutamento quanto a selecção fazem parte de um processo que deve ser capaz de fornecer à organização os talentos e competências necessários para seu sucesso contínuo em um ambiente altamente competitivo e dinâmico. Para Armstrong (2009:69), o recrutamento consiste em atrair candidatos para uma vaga disponível, e seu sucesso depende dos métodos utilizados. Os principais métodos são:

- **Anúncio:** Os anúncios de ofertas de emprego podem estar presentes em múltiplas plataformas de comunicação, como jornais, revistas, pósteres, rádio, TV e internet.
- **Parcerias com escolas ou universidades:** As empresas podem estabelecer parcerias com universidades e escolas profissionais para recrutar alunos, geralmente quando estão finalizando a graduação.
- **Portais de emprego:** São *sites* compostos por bases de dados sobre ofertas de emprego, agrupadas por áreas funcionais, de acesso gratuito para os usuários.
- **Redes sociais:** Este método consiste em procurar candidatos e divulgar ofertas de emprego em redes sociais.

- **Referências profissionais:** O gestor de recursos humanos (RH) usa seus contactos profissionais para atrair candidatos para uma vaga disponível.

De acordo com Gomes *et al.* (2008:226), “a selecção é o processo através do qual as organizações escolhem as pessoas adequadas ao exercício de funções específicas”. O gestor de RH deve considerar os critérios de selecção necessários para a função e escolher os métodos mais adequados e válidos. Apresenta-se a seguir, alguns dos métodos de selecção mais utilizados:

- **Análise de *curriculum vitae* (CV):** Segundo Gomes et al. (2008), o CV é geralmente a primeira forma de contacto do candidato com o empregador ou a empresa de R&S. Este método permite ao técnico de RH analisar e avaliar os dados biográficos, partindo do pressuposto de que comportamentos e experiências passadas são bons preditores do desempenho na futura função.
- **Centros de avaliação:** Os *assessment centres* combinam vários métodos de selecção para avaliar se o candidato possui os requisitos necessários para a função. As técnicas mais utilizadas são a entrevista estruturada de avaliação de competências, exercícios de grupo, testes psicotécnicos e de personalidade.
- **Entrevista de candidatos:** Na concepção de Wiesner e Chronshaw (1988:276), citado por Gomes et al. (2008:271), a entrevista de selecção é uma “interacção interpessoal de duração limitada entre um ou mais entrevistadores e um candidato a um emprego, com o propósito de identificar conhecimentos, competências, aptidões e comportamentos que podem ser preditores de sucesso no cargo subsequente.” O entrevistador não se limita a avaliar o candidato com base nos requisitos da função; seus critérios de escolha também devem corresponder ao seu “protótipo de bom candidato”.
- **Referências profissionais:** Consistem em pedir informações a terceiros para comprovar as competências profissionais apresentadas no currículo do candidato. Este método complementa a análise do currículo e outras metodologias. As

informações dependem sempre da opinião pessoal do interlocutor sobre o candidato, podendo uma má relação entre ambos enviesar os dados recolhidos.

- **Testes psicotécnicos:** Segundo Pilbeam e Corbridge (2006:157), os testes psicotécnicos são provas padronizadas destinadas a avaliar aptidões cognitivas do indivíduo. Estes necessitam de recursos técnicos concebidos e validados para o efeito. Seu conteúdo pode não estar directamente relacionado com a função a ocupar.

A relevância da discussão dos métodos de recrutamento e selecção, no presente estudo, está relacionada com a necessidade de identificar como a Nacala Logistics contratava seus trabalhadores estrangeiros. Se os métodos utilizados permitiam identificar os candidatos mais qualificados para a vaga ou facilitavam contratações por afinidade.

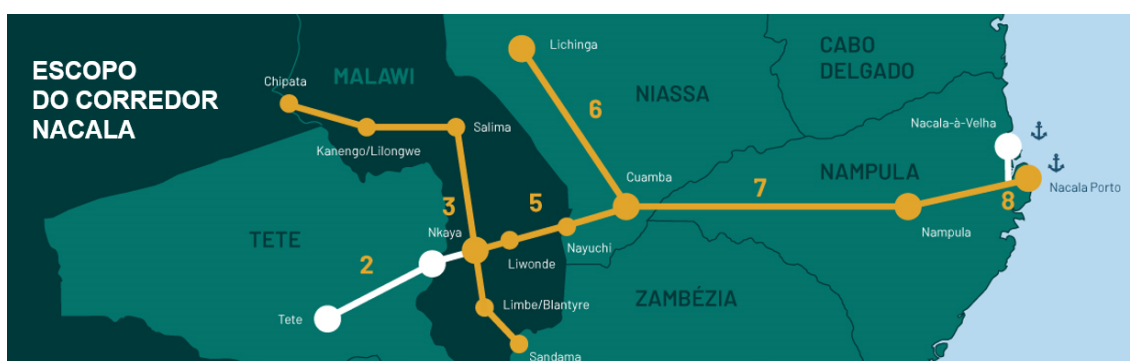
## CAPÍTULO III – ANÁLISE, DISCUSSÃO E TRATAMENTO DE DADOS

### 3.1 Nacala Logistics

A NL, empresa que no período em análise estava sob gestão da brasileira Vale e da japonesa Mitsui, conforme se pode constatar em seu *site*, tem como missão fornecer soluções logísticas integradas com segurança, qualidade e eficiência. Sua visão é ser referência no fornecimento de soluções logísticas na África Austral, agregando valor aos seus públicos através de pessoas engajadas e processos sustentáveis.

O propósito da NL é promover uma transformação cultural genuína com o compromisso pela vida em suas operações. Seus valores incluem amor à vida, ética, disciplina na execução, desenvolvimento e valorização de pessoas, atitude de dono, respeito ao meio ambiente e às comunidades.

**Figura 1 – Linha férrea da Nacala Logistics.**



Fonte: página da Nacala Logistics na internet.

A NL oferece quatro serviços, assim caracterizados:

- 1. Serviço ferroviário de carga geral** – tem a capacidade de transportar anualmente, por via ferroviária, 4 milhões de toneladas de carga contentorizada, ensacada, a granel e líquida, destacando-se: fertilizante, trigo, tabaco, algodão, soja, ervilha, chá, açúcar, clínquer, sal, gesso, sabão, combustível e contentores. Seus principais destinos são o norte de Moçambique, Tete, Malawi e Zâmbia.

- 2. Serviço ferroviário de passageiros** - com capacidade para transportar mais de 1 milhão de passageiros em Moçambique e Malawi, nas seguintes rotas:

**Moçambique:**

- Nampula – Cuamba;
- Cuamba – Lichinga;
- Cuamba - Entre- lagos;
- Nacala – Nampula.

**Malawi:**

- Limbe – Balaka;
- Balaka – Nayuchi.

- 3. Serviço ferroviário de carvão** – com capacidade para transportar anualmente 18 milhões de toneladas de carvão, numa extensão de 912 km da mina de carvão de Moatize até o terminal portuário de Nacala-à-Velha. Essa operação é suportada por 101 locomotivas e 2846 vagões, cada um com capacidade de 63 toneladas.
- 4. Serviço portuário** – com capacidade de manusear 18 milhões de toneladas de carvão por ano, possui um virador de vagões com capacidade de descarregar 4800 toneladas por hora e três pátios com capacidade de armazenar 1 milhão de toneladas.

A cadeia logística do carvão, o *core business* da Nacala Logistics, possui seis etapas, a saber:

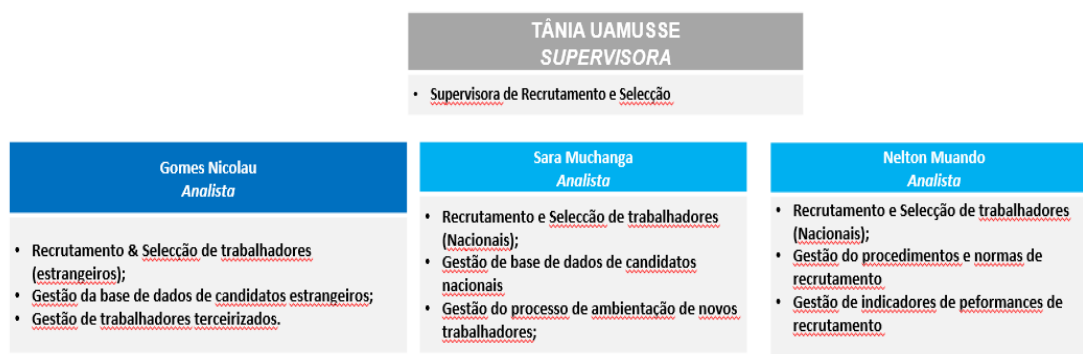
- Carregamento do carvão e aplicação do polímero na mina de Moatize;
- Movimento dos comboios de Moatize para Nacala-à-Velha, passando por Malawi, sendo a segurança operacional controlada pelo Centro de Controle Operacional;
- Descarga do carvão através do virador de vagões (120 vagões em 113 minutos). Cada comboio transporta 120 vagões;
- Armazenamento do carvão através das correias transportadoras e empilhadeiras;

- Recuperação do carvão através das recuperadoras;
- Embarque no navio através dos carregadores de navio.

### 3.2 Processo de Contratação de Mão-de-Obra na Nacala Logistics

A empresa Nacala Logistics possui, dentro da área de recursos humanos, uma supervisão responsável pelo processo de recrutamento de mão-de-obra, conforme ilustra a figura abaixo:

**Figura 2 – Estrutura da Supervisão de Recrutamento da Nacala Logistcs**



Fonte: Supervisora de Recrutamento da Nacala Logistics

Segundo a supervisora, a área de recrutamento tem como papel atrair, avaliar e seleccionar os melhores candidatos para as vagas disponíveis. Algumas de suas principais funções incluem:

- **Definição de perfil:** Desenvolver perfis detalhados para cargos, com as competências e habilidades necessárias para cada posição em aberto;
- **Divulgação de vagas:** Utilizar diferentes canais de recrutamento para atrair candidatos qualificados, como *sites* de emprego, redes sociais, feiras de carreiras, entre outros;
- **Triagem de currículos:** Analisar os currículos recebidos para identificar os candidatos que atendem aos requisitos do cargo;

- **Entrevistas:** Realizar entrevistas com os candidatos pré-seleccionados para avaliar suas habilidades, experiências e adequação à cultura da empresa;
- **Avaliação de competências:** Aplicar testes e dinâmicas para avaliar as competências técnicas e comportamentais dos candidatos;
- **Seleção e contratação:** Identificar os candidatos mais adequados para a vaga e conduzir o processo de contratação, incluindo a elaboração de propostas, negociações salariais e integração dos novos colaboradores;

Essas actividades têm como objectivo final garantir que a empresa conte com profissionais qualificados e alinhados com sua cultura e valores.

Segundo a supervisora, todas as vagas abertas na empresa resultam de aumento de efectivo por demanda do negócio ou reposição de vaga por desligamento de colaboradores, seguindo o seguinte fluxo:

#### 1. **Divulgação da vaga**, nas seguintes formas:

- **Divulgação Interna:** Quando existem candidatos internos para ocupar a vaga, dando oportunidade de desenvolvimento profissional internamente. Os meios e canais de comunicação são internos;
- **Divulgação Externa:** Quando não há candidatos internos com o perfil para ocupação da vaga. Os meios e canais de comunicação são externos;
- **Headhunting (caça-talentos):** Aplicável apenas para vagas de liderança e posições estratégicas (gerenciais ou especialistas) com limitação de mão-de-obra no mercado. O meio de comunicação é a indicação.

#### 2 **Triagem documental e avaliação comportamental:** O RH faz a avaliação dos currículos e valida os documentos necessários para o perfil da vaga, além de realizar uma entrevista baseada nas competências comportamentais esperadas para a posição;

- 3 **Avaliação Técnica:** O gestor da área realiza uma entrevista baseada nas competências técnicas esperadas para a posição;
- 4 **Negociação de Oferta e Realização de Exames Médicos:** Oferta da proposta de remuneração e benefícios correspondentes à vaga do candidato. Avaliação da aptidão física do candidato de acordo com as actividades a serem exercidas na função.
- 5 **Submissão de autorização e visto de trabalho:** Solicitação de autorização de trabalho por regime de quotas ao Ministério do Trabalho. Solicitação do visto de trabalho na Embaixada de Moçambique no país de origem do candidato;
- 6 **Admissão do novo colaborador e ambientação:** Integração do novo colaborador às políticas, normas, procedimentos e cultura da empresa.

Apesar do processo de contratação descrito acima, na época em que se refere o estudo, havia excepção para candidatos brasileiros. Eles não seguiam o fluxo acima e eram contratados em regime LTA, STA ou internacionais. Os dois primeiros tinham contractos com a empresa-mãe no Brasil (Vale Brasil), e os internacionais eram do mercado brasileiro e recomendados pelos brasileiros que estavam em Moçambique.

Essas excepções tinham como objectivo trazer profissionais com expertise específica, facilitar a transferência de conhecimento dentro da empresa, promover a diversidade e troca de experiências internacionais na equipe e permitir experiência profissional a alguns profissionais, como estratégia de retenção.

### **3.3 Regime jurídico para contratação de trabalhadores estrangeiros na Nacala Logistics**

Segundo o contracto de concessão das infra-estruturas portuárias do terminal portuário de carvão de Nacala-à-Velha, ao qual teve-se acesso, celebrado entre o Governo de Moçambique e o Corredor Logístico Integrado de Nacala (uma das empresas da Nacala Logistics), a empresa tinha um regime jurídico especial no que diz respeito ao limite para contratação de mão-de-obra estrangeira.

Com base na actual Lei do Trabalho (13/2023, de 25 de Agosto), especificamente no nº 1 do artigo 34, conjugado com o artigo 9 do Decreto 37/2016, de 31 de Agosto – Regulamento dos mecanismos e procedimentos para contratação de cidadão de nacionalidade estrangeira, grandes empregadores ou grandes empresas podem ter trabalhadores estrangeiros em uma quota de 5% (cinco por cento) da totalidade dos trabalhadores. No entanto, a Nacala Logistics tinha a possibilidade de contratar até 15% de mão-de-obra estrangeira, de acordo com o regime especial previsto no contracto de concessão.

É verdade que o mesmo contracto estipulava que a concessionária deveria priorizar os cidadãos moçambicanos nas oportunidades de emprego, sempre que possível e desde que apresentassem aptidão, capacidade e qualificações técnicas adequadas.

### **Figura 3 – Excerto do Contrato de Concessão das Infraestruturas Portuárias do Terminal Portuário de Carvão de Nacala-à-Velha**

#### **23 Emprego**

23.1 A Concessionária assegurará prioridade aos cidadãos Moçambicanos nas oportunidades de emprego, sempre que possível e desde que apresentem aptidão, capacidade e qualificação técnica adequada.

23.2 Considerando o nível de complexidade do empreendimento, disponibilidade de quadros, especialização e qualificação requeridas, a Concessionária e os seus contratados podem, para o Projecto do presente Contrato de Concessão, contratar mão-de-obra estrangeira globalmente, em média, não mais que:

- 23.2.1 15% (quinze por cento) do total de trabalhadores no período de início da construção até 5 (cinco) anos após o início de operação quando deverá atender a Legislação competente em vigor.

23.2.2 A Concessionária se compromete a investir na formação e desenvolvimento dos profissionais nacionais requeridos para as actividades do presente Contrato de Concessão.

**Fonte: Departamento Jurídico da Nacala Logistics.**

Importa referir que o regime jurídico mencionado acima foi válido desde o período de construção do projecto até cinco (05) anos após o início de operação, ou seja, até dia 1 de

Janeiro de 2021. Apesar de o regime jurídico especial ter expirado, o seu período de vigência coincidiu com o período do presente estudo.

### 3.4 Taxa de emprego em Moçambique

Segundo dados do IOF 2022, do INE (anexo 4), a percentagem da força de trabalho em Moçambique, ou PEA, isto é, toda a população de 15 anos de idade ou mais, ocupada e também aquela que no período de referência esteve desocupada, mas disponível para realizar qualquer actividade económica caso tivesse uma oportunidade de oferta de emprego, é de 84,9%.

A Organização Internacional do Trabalho (OIT) avança que, considera-se que uma pessoa tem emprego se tiver idade igual ou superior a 15 anos e estiver trabalhando.

De acordo com a informação do IOF 2022 (anexo 4), a taxa de emprego em Moçambique era de 71,4%, sendo ligeiramente mais elevada entre os homens (73,2%) do que entre as mulheres (69,8%). Em relação à área de residência, a rural apresenta-se como aquela que possui a taxa de emprego mais elevada (81,5%) quando comparada com a urbana (54,4%). Este dado justifica-se pelo fato de a população rural, apesar de não ter emprego formal, praticar a agricultura.

**Quadro 1 - Taxas de emprego de população de 15 anos de idade ou mais, por sexo e área de residência. Moçambique, 2022**

Características seleccionadas	Sexo		Total	População Empregada
	Homem	Mulher		
Total	73,2	69,8	71,4	11 389 792
Área de residência				
Urbana	59,8	49,8	54,4	3 227 452
Rural	81,1	81,7	81,5	8 162 340

Fonte: IOF 2022

Ainda segundo o mesmo inquérito, em relação ao nível de escolaridade mais elevado concluído, observa-se que a taxa de emprego é baixa entre a população com nível secundário (54,5%), em contrapartida, é elevada entre a população com nível superior (83,7%).

**Quadro 2 - Taxas de emprego de população de 15 anos de idade ou mais, por sexo e nível de escolaridade. Moçambique, 2022**

Nível de educação	H	M	T	
Nenhum	82,3	83,0	82,7	2 885 745
Primário	69,8	62,9	66,6	3 833 351
Secundário	64,3	42,7	54,5	1 507 578
Superior	87,9	77,5	83,7	226 782
Desconhecido	76,5	60,8	71,7	37 138
Nunca frequentou escola	81,4	79,9	80,3	2 899 198

Fonte: IOF 2022

Estes dados mostram que há um desequilíbrio no mercado de trabalho que pode resultar em consequências negativas. Fica claro que as pessoas sem escolaridade, com uma das taxas de emprego mais altas, podem estar em trabalhos precários, com salários baixos e condições de trabalho desfavoráveis, o que leva a um ciclo de pobreza e dificuldades financeiras.

Quanto à situação da menor taxa de emprego estar entre a população com nível secundário, pode significar desperdício de habilidades e potencial produtivo. Além disso, leva a desigualdades económicas e sociais graves.

Um mercado nessas condições deve maximizar todas as oportunidades de emprego e não permitir que posições que exijam menor grau de especialização sejam ocupadas por cidadãos estrangeiros. Deve definir um conjunto de políticas que facilitem o acesso ao emprego e protejam os cidadãos nacionais.

### **3.5 Leitura e interpretação de dados**

A necessidade de contratação de mão-de-obra estrangeira na Nacala Logistics surgiu devido à escassez de profissionais qualificados em Moçambique para operações ferroportuárias, automação e outras actividades de igual complexidade.

Segundo o então CEO da Nacala Logistics, no início das operações em Moçambique, havia falta de quase tudo, incluindo profissionais para posições elementares como maquinistas e operadores portuários. A solução foi trazer técnicos brasileiros em regime LTA e STA. Vale ressaltar que a Nacala Logistics chegou a ter mais de 350 brasileiros em várias funções.

No quadro abaixo, apresento o número total de trabalhadores próprios na empresa Nacala Logistics, referente ao período de Dezembro de 2019, segregados por nacionalidade e liderança.

**Quadro 3 – Trabalhadores da Nacala Logistics por nacionalidade e liderança**

	Expatriados	Nacionais
Total Líderes	83%	17%
163	135	28
	Expatriados	Nacionais
Total Trabalhadores	14%	86%
2598	364	2234

Fonte: Supervisora de Recrutamento da Nacala Logistics

Esses trabalhadores estrangeiros dedicavam-se a realizar trabalhos de grande complexidade, desempenhando um papel fundamental na transferência de conhecimento e expertise para os trabalhadores locais. Essa troca de experiências não só elevou o padrão de qualidade e eficiência na Nacala Logistics, como também ajudou a capacitar equipes locais a aprender e desenvolver novas competências, promovendo o crescimento profissional e a capacitação interna. Essa sinergia entre os trabalhadores locais e estrangeiros resultou em benefícios de longo prazo para a Nacala Logistics, incluindo a estabilidade operacional e ganhos em eficiência, além de permitir que o mercado de trabalho moçambicano tivesse profissionais altamente capacitados.

Ainda segundo o então CEO, a empresa investiu muito em programas de capacitação e envio de moçambicanos para o Brasil em regime de OJT.

OJT, que pode ser traduzido como “Formação no Local de Trabalho”, consistia em enviar profissionais moçambicanos para o Brasil com o objectivo de aprender/desenvolver

habilidades específicas e inerentes ao seu trabalho directamente no ambiente de trabalho da Vale Brasil, por um período que variava entre 9 e 24 meses.

O mesmo envolvia a realização de tarefas reais sob supervisão de um colega mais experiente da Vale Brasil. Este programa permitiu preparar vários jovens moçambicanos de forma mais eficaz para depois desempenharem as mesmas funções em Moçambique.

Além do OJT, foram implementados mais 2 programas que contribuíram significativamente para o sucesso na transmissão de conhecimento do trabalhador estrangeiro para o local, muito alinhado com a ideia de capacitação de profissionais locais, nomeadamente o Programa de Desenvolvimento de Sucessores e o Programa Legado.

O Programa de Desenvolvimento de Sucessores tinha como foco a transmissão de conhecimentos nos cargos de liderança, garantido que as transições ocorressem de forma fluida e sem causar impactos negativos. Este programa tinha como objectivo os seguintes:

- Assegurar o andamento dos processos e a continuidade dos resultados em caso de incidentes e imprevistos com determinado líder estrangeiro;
- Desenvolver as competências comportamentais dos sucessores nacionais mapeados;
- Preparar e Capacitar os potenciais sucessor nacionais para cargos de maior complexidade (liderança).

O público-alvo era trabalhadores nacionais identificados como tendo alto desempenho, no âmbito do processo de avaliação de desempenho 360.

O programa Legado consistia na transmissão de conhecimento com foco na capacitação de profissionais locais (Moçambicanos e Malawianos), que não desempenham funções de liderança, visando dessa forma garantir a continuidade na qualidade dos processos e entregas quando ocorresse o término de contrato dos internacionais. O programa foi desenvolvido com o intuito de manter na Nacala Logistics o conhecimento ou *know-how* dos estrangeiros, mesmo após o término dos seus respectivos contratos.

A permanência desse conhecimento na organização só seria possível se o trabalhador estrangeiro transferisse os seus conhecimentos para os trabalhadores locais que dariam continuidade às actividades sem que se perdesse o ritmo ou qualidade nas entregas que garantem o sucesso do negócio.

O programa legado tinha os seguintes objectivos:

- Garantir a transferência de conhecimentos dos colaboradores estrangeiros para os nacionais de forma estruturada;
- Mitigar o risco operacional decorrente do término dos contratos dos trabalhadores estrangeiros;
- Possibilitar a sucessão nas funções executadas por trabalhadores estrangeiros;
- Redução de custos com a mão-de-obra estrangeira;
- Capacitar os trabalhadores locais;
- Reconhecer o potencial dos trabalhadores nacionais, aumentando a sua motivação e consequentemente a produção nas operações da Nacala Logistics.

Assim, fica claro que a filosofia inicial por trás da contratação de trabalhadores estrangeiros era boa e alinhada com o estabelecido na legislação moçambicana, nomeadamente em colmatar a falta de mão-de-obra qualificada no país e garantir a transferência de conhecimento.

Entretanto, segundo alguns relatos que detalharemos mais adiante, a execução dessa estratégia fugiu da filosofia inicial, contratando-se estrangeiros com qualificações iguais ou inferiores às dos moçambicanos, especialmente cônjuges, familiares, amigos ou conhecidos de brasileiros que já estavam na Nacala Logistics desempenhando cargos de liderança em vários níveis.

O analista de recrutamento responsável exclusivamente pela contratação de internacionais relatou que muitas vezes foi forçado a contratar brasileiros com qualificações duvidosas ou abaixo do exigido, para funções em que o mercado de trabalho nacional tinha pessoal com as qualificações necessárias. Ele afirmou também que a área de recursos humanos tinha vários brasileiros, muitos em início de carreira e sem experiência profissional que justificasse a contratação.

O referido analista mencionou ainda que chegou a recusar seguir com o processo de contratação de um candidato para a posição de gerente de engenharia, porque o mesmo não tinha formação superior em engenharia. Entretanto, acabou contratando por conta da pressão do gestor da vaga, alegadamente porque o candidato tinha trabalhado por muito tempo na área de engenharia.

A hoje supervisora de recursos humanos, e analista no período a que o estudo reporta, disse que sentiu na pele o desvirtuamento da filosofia por trás da contratação da mão-de-obra estrangeira ao ser preterida várias vezes em promoções para posições de maior complexidade em favor de colegas brasileiros, mesmo tendo conhecimentos, habilidades e experiência superiores. Ela afirmou ainda que recebeu alguns colegas do Brasil, para posições superiores à sua na altura, mas que no final do dia ela é que os ensinava a fazer o trabalho. Os próprios clientes internos preferiam ser atendidos por ela do que pelos colegas supostamente com maior experiência e habilidades.

O conceito de clientes internos em Recursos Humanos refere-se aos colaboradores de uma organização que são atendidos pelos profissionais de RH. Em outras palavras, são os próprios colaboradores da empresa que são vistos como clientes pela área de RH. A ideia por trás desse conceito é tratar os colaboradores como clientes, buscando atender suas necessidades, expectativas e oferecer suporte para que desempenhem bem seus papéis na organização. Isso envolve fornecer serviços de qualidade, ouvir feedback, promover o bem-estar no trabalho e facilitar o desenvolvimento profissional dos colaboradores. Ao considerar os colaboradores como clientes internos, a empresa busca melhorar a satisfação no trabalho, o engajamento dos colaboradores e, conseqüentemente, os resultados organizacionais.

Dessa forma, e corroborando o depoimento da supervisora, fica claro que os colaboradores da Nacala Logistics tinham o sentimento de que os trabalhadores estrangeiros

tinham menos experiência, habilidades, conhecimentos, empatia e disponibilidade quando comparados aos nacionais, chegando ao ponto de preferirem ser atendidos por estes últimos.

Esse sentimento é compartilhado por vários outros colaboradores, que informalmente expressaram sua insatisfação com o processo e perfil de estrangeiros contratados. Reconheceram que alguns efectivamente demonstravam ter conhecimentos e habilidades raras ou quase inexistentes no mercado nacional, mas a maioria não contribuía com expertise ou valor para a empresa. Relataram que muitos eram contratados por afinidade ou elementos externos aos requisitos das vagas, como amizade, parentesco ou outros relacionamentos pessoais.

Almirante Niquer, líder sindical da Nacala Logistics, afirmou que a falta de quadros nacionais e a fraca fiscalização por parte das entidades da administração de trabalho permitiram que alguns líderes brasileiros da empresa contratassem estrangeiros sem respeitar integralmente a legislação trabalhista, incluindo a contratação de familiares. Ele disse ainda que traziam brasileiros até para cargos pouco especializados, criando preocupações entre os nacionais por verem seus postos de trabalho ocupados por brasileiros.

Niquer também mencionou o descontentamento dos trabalhadores nacionais, que tinham a sensação de que os trabalhadores brasileiros ganhavam mais que seus pares moçambicanos, mesmo tendo as mesmas funções e qualificações.

Fora do contexto deste trabalho, ele também reclamou da desigualdade de condições atribuídas aos estrangeiros, quando comparados aos moçambicanos. A título de exemplo, mencionou que os brasileiros viviam em condomínios junto ao mar, com piscina e campo de vôlei, enquanto os nacionais tinham subsídios de renda de casa irrisórios.

Em relação ao cumprimento da legislação trabalhista, principalmente no que concerne à contratação de mão-de-obra estrangeira, tanto o Director Provincial de Trabalho em Nampula quanto o inspector afecto à Inspecção de Trabalho em Nampula disseram que optaram por não efectuar fiscalizações minuciosas devido ao entendimento de que a empresa operava sob um regime especial no que concerne à contratação de estrangeiros, podendo contratar até 15% da totalidade dos trabalhadores e, além disso, tinham a sensação de que a empresa estava cumprindo integralmente a lei.

Eles afirmaram ainda reconhecer que, mesmo em situações em que a empresa opera sob regime jurídico especial, é sempre importante aferir se ela está operando em conformidade com a legislação trabalhista e de imigração. Reconheceram a importância de assegurar que todas as práticas de contratação estejam alinhadas com os requisitos legais.

Os entrevistados disseram ainda que entendem a necessidade de reavaliar suas rotinas de fiscalização e implementar medidas que garantam que não só a Nacala Logistics, mas todas as outras empresas que operam na região estejam em conformidade com a legislação nacional.

### **3.6 Discussão**

Pelo relato do então CEO da Nacala Logistics, ficou claro que a necessidade de contratação de mão-de-obra estrangeira surgiu devido à escassez de pessoas com habilidades e expertise específicas no mercado de trabalho nacional, bem como para preencher posições que não podiam ser ocupadas por trabalhadores locais devido à falta de qualificações.

Entretanto, o processo de implementação foi adulterado contratando-se pessoas com qualificações que existiam em abundância no mercado de trabalho nacional, muitos deles por serem familiares e conhecidos de estrangeiros que estavam em Moçambique.

Para facilitar esse objectivo, o principal método de recrutamento e selecção era por indicação pessoal. Assim, os gestores tinham a facilidade de indicar seus familiares e amigos, alegando que possuíam as competências e qualificações necessárias para as vagas em questão. Fica claro, portanto, que os gestores da NL não seguiam propositadamente os princípios defendidos por Chiavenato e outros especialistas em RH, que recomendam o uso das melhores técnicas e métodos de recrutamento e selecção para contratar os candidatos mais qualificados.

Além disso, mesmo diante de um regime jurídico especial para contratação de trabalhadores estrangeiros, que permitia contratar três vezes acima da quota imposta pela lei do trabalho e pelo Regulamento dos Mecanismos e Procedimentos para Contratação de Cidadãos de Nacionalidade Estrangeira, a Nacala Logistics optava por contornar a legislação vigente através do uso de empresas terceiras.

Conforme pode ser visto no quadro 3, em 2019, 14% do total da mão-de-obra própria da Nacala Logistics era estrangeira e quando se analisou as posições de liderança, essa percentagem sobe para 83%.

Entende-se que, apesar do regime jurídico especial da NL permitir contratar até 15%, a percentagem então apresentada era excessiva em relação à real necessidade e só não foi ultrapassada por respeito à legislação.

Entretanto, devido ao objectivo de trazer o maior número possível de brasileiros, a empresa optou por contratar empresas terceiras onde eram incorporados mais estrangeiros.

Empresas terceiras são organizações que fornecem serviços específicos para outras empresas em troca de pagamento. Esses serviços podem incluir desde funções básicas importantes, como segurança e limpeza, até serviços mais especializados, como TI, engenharia, contabilidade, recursos humanos, entre outros. As contratações visam otimizar custos, aumentar a eficiência e focar nas actividades principais.

Porém, naquela época, a NL contratou empresas terceirizadas para desempenhar actividades principais do seu negócio. Empresas como Mota-Engil, responsável pela manutenção da via permanente; Mashova, envolvida em processos de manutenção portuária; Martifer, dentro do processo de reparação de motores de locomotiva, desempenhavam funções essenciais da empresa. Entende-se que um dos objectivos dessa estratégia era aumentar o número de estrangeiros.

Aliás, até empresas como a CIS, que fornecia refeições para os trabalhadores, tinham muitos trabalhadores estrangeiros, principalmente de origem brasileira.

Essa prática, utilizada como estratégia para contratar trabalhadores estrangeiros acima da quota, era não apenas prejudicial para os profissionais locais em busca de emprego, mas também desvirtuava o propósito original que norteou a abertura do mercado moçambicano para contratação de mão-de-obra estrangeira, especialmente devido à falta de mão-de-obra qualificada no mercado nacional.

De outro modo, uma prática semelhante foi constatada por Roda (2021:06) em seu estudo sobre a precarização do trabalhador moçambicano em comparação com o estrangeiro nas indústrias mineiras de Moçambique: análise da multinacional Vale. Nele, identificou-se que uma das alternativas de contratação de força de trabalho em Moçambique, desencadeada pela Vale, envolvia a contratação de trabalhadores terceirizados ou subcontratados. Por isso, o Ministério do Trabalho, Emprego e Segurança Social teve de anular contractos de alguns trabalhadores sul-africanos e filipinos, que trabalhavam de forma irregular, descumprindo totalmente a lei moçambicana do trabalho. Uma das empresas mencionadas nesse processo de irregularidades de contratação foi a empresa Kentz Engineers and Constructors, com a qual a Vale mantinha contractos para contratação de trabalhadores terceirizados.

Como mencionado anteriormente, a Vale, uma das maiores empresas de mineração do mundo, era conhecida por deter uma participação accionaria majoritária na NL e era responsável pela sua gestão diária. Os principais gestores da NL eram trabalhadores contratualmente ligados à Vale Brasil ou contratados pela Vale Moçambique, implementando no seu dia-a-dia as orientações da Vale Moçambique.

Vale ressaltar que essa prática tem sido comum em outras multinacionais, conforme denúncia feita pela senhora Vitória Diogo, na agência Lusa, em 10 de Abril de 2019 (anexo 6), quando mencionou que as empresas de hidrocarbonetos que operam em Moçambique duplicam ilegalmente as quotas reservadas para mão-de-obra estrangeira, através de agências de recrutamento de mão-de-obra.

Outro ponto relevante, que se pode observar claramente na apresentação dos relatos do Director de Trabalho e do inspector afecto à Inspeção Provincial, é a fraca fiscalização por parte das instituições que velam pela administração do trabalho.

O Governo, através do decreto n.º 45/2009, de 14 de Agosto, criou a Inspeção de Trabalho, que tem como função principal fiscalizar as actividades trabalhistas em Moçambique.

Esta instituição, no âmbito das suas competências, cabe assegurar o controlo do cumprimento das normas relativas às condições de trabalho, à prevenção de riscos

profissionais, segurança social obrigatória, colocação, emprego, contratação de mão-de-obra estrangeira, conforme o artigo 2 do decreto 45/2009, de 14 de Agosto.

No entanto, segundo Roda (2021:09) e em linha com o mencionado nas entrevistas acima, uma das sérias questões institucionais em Moçambique é a inércia desses órgãos, no âmbito da fiscalização trabalhista, mergulhada em corrupção sistémica dos funcionários, que facilita a banalização do trabalho e exploração da força de trabalho, contribuindo para a precarização, mediante suborno ou gratificações, emitindo relatórios falsos, no que tange à fiscalização das relações e actividades trabalhistas. Só assim é que se compreende por que a Inspeção de Trabalho nunca se pronunciou sobre as contratações irregulares de mão-de-obra estrangeira e a disparidade nos salários e benefícios entre trabalhadores nacionais e estrangeiros.

# CAPÍTULO IV - CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

## 4.1 Conclusões

A partir dos elementos levantados ao longo da presente dissertação foi possível chegar a algumas conclusões, já avançadas durante o texto sob a forma de premissas, mas que serão retomadas neste capítulo a fim de sistematizar as principais ideias expostas.

No que diz respeito ao problema de pesquisa, ficou provado que a contratação excessiva da mão de obra estrangeira é um fenómeno que efectivamente pode aumentar a taxa de desemprego de cidadão nacionais. Conforme dito pelo líder sindical, eram contratados brasileiros até para cargos pouco especializados, criando preocupações entre os nacionais por verem seus postos de trabalho ocupados por estrangeiros.

Relativamente ao objectivo geral, ficou claro que a necessidade de contratação de mão-de-obra estrangeira surgiu devido à escassez de pessoas com habilidades e *expertise* específicas no mercado de trabalho nacional. Entretanto, os factores determinantes no processo de selecção não eram exclusivamente a falta de mão-de-obra qualificada no mercado nacional. Foram contratadas pessoas com qualificações iguais ou inferiores a de moçambicanos, especialmente cônjuges e familiares/amigos/conhecidos de brasileiros que já estavam na NL desempenhando cargos de liderança a vários níveis.

No que se refere ao processo de contratação da mão-de-obra estrangeira na empresa NL, foi identificado que o principal método de recrutamento e selecção era por indicação pessoal. Assim, os gestores tinham a facilidade de indicar seus familiares e amigos, alegando que possuíam as competências e qualificações necessárias para as vagas em questão.

Quanto ao perfil dos trabalhadores, reconhece-se que alguns tinham conhecimentos e habilidades que não havia no mercado nacional. São exemplos disso os especialistas de automação, especialistas hidráulicos, técnicos especializados para reparação de locomotivas e vagões da General Electric, especialistas de sistema de sinalização ferroviária, etc. Para se atingir esses níveis de especialidade é necessário combinar a formação superior em engenharia com muitos anos de experiência ferroviária, habilidades técnicas e *soft skills* como pensamento crítico.

Entretanto, a NL também contratou muitos estrangeiros com perfis que existiam em abundância no mercado, como por exemplo analistas de recursos humanos, analistas financeiros, juristas, etc, muitos deles com pouca experiência. Parte deles eram contratados por serem cônjuges de trabalhadores e outros vinham da Vale Brasil, com intuito de adquirirem experiência num ambiente “menos desafiador”.

Quanto ao cumprimento da legislação, ficou claro que apesar da NL ter um regime jurídico especial, que lhe permitia contratar até três vezes acima da quota, ela procurou contornar essa limitação através da contratação de estrangeiros terceirizados ou subcontratados.

Nesse sentido, pode-se concluir que a hipótese nula  $H(0)$  da presente dissertação é a que foi validada, ou seja, a contratação excessiva de mão-de-obra estrangeira na Nacala Logistics, Lda não resultou da falta de mão-de-obra qualificada em Moçambique.

## **4.2 Recomendações**

Notou-se que as instituições de fiscalização se mostraram bastante permissivas, negligenciando o processo de fiscalização e permitindo que a NL contratasse excessivamente a mão-de-obra estrangeira. Assim, para garantir que situações similares não aconteçam, recomenda-se que o Governo de Moçambique tome as seguintes medidas:

- Realizar campanhas de sensibilização nas empresas, divulgando a legislação laboral e destacando as possíveis consequências em caso de violação das mesmas;
- Intensificar a fiscalização, aumentando as visitas inspectivas às empresas por forma a identificar práticas irregulares e corrigi-las;
- Aplicar multas e penalizações às empresas flagradas a contratar trabalhadores estrangeiros de forma irregular;

- Proibir que trabalhadores estrangeiros sejam contratados por empresas terceirizadas para desempenhar funções que são parte principal da empresa contratante;
- Avaliar e actualizar a legislação laboral e de imigração, por forma a garantir a protecção de emprego para os cidadãos nacionais.

## 5. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Ali, R. (2018). *Informações sobre o mercado de trabalho em Moçambique: algumas lacunas metodológicas, implicações e desafios*. Boletim n. 102. IESE.
2. Amsden, A. (2010). «*Say's law, poverty persistence, and employment neglect*». Journal of Human Development and Capabilities.
3. Armstrong, M. (2009), *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*, London: Kogan Page Ltd.
4. Chiavenato, I (2009), “*Recursos humanos: o capital humano das organizações*”. Rio de Janeiro: Elsevier/Campus.
5. Gomes, J. F., M. P. Cunha, A. Rego, R. C. Cunha, C. C. Cardoso e C. A. Marques (2008), *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano*, Lisboa: Edições Sílabo.
6. Pilbeam, S. e M. Corbridge (2006), *People Resourcing: Contemporary Hrm in Practice*, Harlow: Financial Times/Prentice Hall.
7. Roda, A. (2021). *A precarização do trabalhador moçambicano face ao estrangeiro nas indústrias mineiras de Moçambique: análise da multinacional Vale do Rio Doce*. Revista Ciências do Trabalho n. 19. Universidade Federal da Bahia – Brasil.
8. Rodrigues, Yssysay D. A (2015). *Vale em Moçambique: etnografia das relações entre brasileiros e moçambicanos no cotidiano dos megaprojectos*. Universidade Estadual Paulista. São Paulo.
9. Ruas, João (2021). *Manual de Metodologias de Investigação*. Segunda Edição Revista. Maputo. Escolar Editora.
10. Sousa, M. J., Duarte, T., Sanches, P. G., & Gomes, J. (2006). *Gestão de Recursos Humanos - Métodos e Práticas*. Lousã: Lidel.

11. Sousa, M. J., Duarte, T., Sanches, P. G., & Gomes, J. (2014). *Gestão de Recursos Humanos - Métodos e Práticas*. Lisboa: Lidel – Edições Técnicas, Lda.
12. Taylor, I. (2007), *A Practical Guide to Assessment Centres and Selection Methods: Measuring Competency for Recruitment and Development*, London: Kogan Page Ltd.
13. ZUCULA, António Fernando. Avaliação e qualidade da educação em Moçambique. In: MOREIRA, Antônio Flávio Barbosa; AGUIAR, Márcia Angela da Silva; VIANA, Isabel Carvalho (Org.). *Currículo, educação infantil, ensino fundamental, ensino médio e avaliação*. Recife - Pernambuco – Brasil: ANPAE, Prefixo Editorial 87987, 2016.

## 6. LEGISLAÇÃO

1. Boletim da República (2023). I Série, nr 165. Lei 13/2023, de 25 de Agosto, *Lei de Trabalho*. Aprovada pela Assembleia da República em 07/08/2023. Imprensa Nacional. Maputo -Mocambique 2023.
2. Boletim da República (2016). I Série, nr 104. Decreto 37/2016, *Regulamentos dos Mecanismos e Procedimentos para Contratação de Cidadãos de Nacionalidade Estrangeiras*. Aprovada pelo Conselho de Ministros em 19/07/2016. Imprensa Nacional. Maputo -Mocambique 2016.

## **7. OUTRAS FONTES**

MINED-Ministério da Educação. Manual dos padrões e indicadores de qualidade para a escola primária. Moçambique: MINED, 2014.

## 8. SÍTIOS DE INTERNET

<https://rct.dieese.org.br/index.php/rct/article/view/232/pdf>

{acessado no dia 13/02/2024}

<https://revistas.uneb.br/index.php/abatira/article/view/11134/8327>

{acessado no dia 13/02/2024}

<https://periodicos.ufjf.br/index.php/RPDE/article/view/32361>

{acessado no dia 23/02/24}

<https://aimnews.org/2023/08/09/desemprego-afecta-cerca-de-18-por-cento-de-mocambicanos/>

{acessado no dia 23/02/24}

[https://www.ine.gov.mz/web/guest/d/relatorio\\_iof\\_2022/](https://www.ine.gov.mz/web/guest/d/relatorio_iof_2022/)

{acessado no dia 25/02/24}

## **9. ANEXOS**

## **Guião de entrevistas**

### **Guião de entrevista para o antigo CEO**

1. Qual foi o motivo por detrás da contratação de trabalhadores estrangeiros?
2. Tinha um plano de substituição e transferência de conhecimento?
3. Sente que a filosofia por detrás da contratação de mão-de-obra estrangeira foi seguida?
4. Havia transparência no processo?

### **Guião de entrevista para supervisora de recrutamento**

1. Como é a estrutura de recrutamento?
2. Como era feito o processo de contratação de mão-de-obra estrangeira?
3. Qual é o seu sentimento em relação a como era realizado o processo de contratação de mão-de-obra estrangeira?
4. Havia disparidade de tratamento entre nacionais e estrangeiros?

### **Guião de entrevista para analista de recrutamento**

1. Qual é o fluxo de contratação da mão de obra estrangeira?
2. O mesmo era seguido no passado?
3. Qual é o seu sentimento em relação ao processo até 2019?
4. Já foi pressionado a contratar pessoas sem qualificações para vaga?

### **Guião de entrevista para o líder sindical**

1. Qual é o seu entendimento em relação a como era feito o processo de contratação de mão-de-obra estrangeira até 2019?
2. Como era a relação com colegas estrangeiros?
3. Entende que eles tinham qualificações diferenciadas e que eram uma mais-valia para empresa?

4. Havia desigualdade de tratamento?

### **Conversas informais com trabalhadores**

1. Qual é o vosso sentimento em relação em relação ao processo de contratação de estrangeiros?
2. Entende que eles tinham qualificações diferenciadas e que eram uma mais-valia para empresa?
3. Havia desigualdade de tratamento?