



GERINDO AS PARTICIPAÇÕES DO ESTADO



2024
Dezembro

FICHA TÉCNICA

CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO DO IGEPE

Ana Isabel Senda Coanai: Presidente do Conselho de Administração

Raimundo Matule: Administrador Executivo para o Pelouro de Controlo de Empresas

Mário Xavier: Administrador Executivo para o Pelouro de Administração e Finanças

Danilo Nalá: Administrador Não-Executivo

Albertina Fruquia Fumane: Administradora Não-Executiva

SUPERVISÃO E COORDENAÇÃO GERAL

Ana Isabel Senda Coanai: Presidente do Conselho de Administração

COORDENAÇÃO TÉCNICA

Stélio Chang: Director da Direcção de Desenvolvimento Institucional

Madalena Atanásio: Directora da Direcção de Governação Corporativa

ELABORAÇÃO

Choi Wá: Chefe de Departamento de Monitoria de Empresas

Bruce Rodrigues: Chefe de Departamento de Aquisições

Norberto Xavier: Chefe de Departamento de Reestruturação de Empresas

Ilcar Rodrigues: Assistente da PCA

Judite Veiga: Técnica da Direcção de Desenvolvimento Institucional

Alexandra Viola: Técnica da Direcção de Governação Corporativa

Ricardina Poco: Chefe de Departamento de Património

Ana Balango: Técnica de Arquivo

DESIGN E EDIÇÃO

EDIÇÃO CRIATIVA LIMITADA

REVISÃO

Paiva Munguambe: Assessor do Conselho de Administração

ÍNDICE

Índice.....	I
Lista de Tabelas.....	II
Lista de Figuras.....	III
Lista de Abreviaturas e Acrónimos.....	IV
Mensagem do Ministro da Economia e Finanças.....	VI
Mensagem da Presidente do Conselho de Administração do IGEPE.....	X
Identidade Corporativa.....	XII
1. Introdução.....	1
2. Evolução Institucional.....	6
2.1. Órgãos Estatutários.....	11
2.2. Peculiaridade do Capital Estatutário do IGEPE.....;	12
2.3. Conselho de Administração.....	13
2.4. Conselho Fiscal.....	13
2.5. Conselho Consultivo.....	14
3. Mandatos do IGEPE.....	16
3.1. Breve Resenha.....	16
3.2. 1º Mandato (2002-2006)	17
3.3. 2º Mandato (2006-2010)	21
3.4. 3º Mandato (2010-2012)	25
3.5. 3º Mandato (pós 2012)	27
3.6. 4º Mandato (2015-2019)	29
3.7. 5º Mandato (2020 - 2024)	33
4. Petições.....	38
5. Lições Aprendidas.....	40
6. Desafios do IGEPE.....	42
7. Considerações Finais.....	44
8. Conquistas e Desafios do SEE na Perspectiva dos Antigos Presidentes do Conselho de Administração do IGEPE.....	48
9. Conquistas e Desafios do SEE na Perspectiva dos Colaboradores do IGEPE.....	56

Lista de Tabelas

13

Tabela 1

Acções próprias, bens
patrimoniais e dotação
orçamental

13

Tabela 2

Transferências das parcelas de
capital retiradas das posições
do Estado

31

Tabela 3

Sectores de actividade das
empresas da carteira do
GEPE

Lista de Figuras

Figura 1: Evolução da carteira de empresas e participações de 2002 a 2024.....	32
Figura 2: Evolução da receita de 2002 a 2024 (em MT).....	36
Figura 3: Natureza das petições recebidas de 2016 a 2019.....	39
Figura 4: Evolução percentual da receita total por mandato de 2002 a 2019.....	45



Lista de Abreviaturas e Acrónimos

AG	Assembleia Geral
AGO	Assembleia Geral Ordinária
AGE	Assembleia Geral Extraordinária
BCI	Banco de Investimentos
BNI	Banco de Investimento
CAIC	Complexo Agro-Industrial de Chókwè
CIRE	Comissão Interministerial para a Reestruturação Empresarial
CMG	Companhia Moçambicana de Gasoduto, SA
CMH	Companhia Moçambicana de Hidrocarbonetos, SA
CNAAs	Comissões Nacionais de Avaliação e Alienação
ECME	Empresa de Construção e Manutenção de Estradas e Pontes
EE's	Empresas Estatais
EMATU	Empresa Moçambicana de Atum, SA
EMEM	Empresa Moçambicana de Exploração Mineira SA
EPs	Empresas Públicas
GTTs	Gestores, Técnicos e Trabalhadores
IBGC	Instituto de Investimento Comparativo
IGEPE	Instituto de Participações do Estado
INNOQ	Instituto Nacional de Inovação e Qualidade
INSS	Instituto Nacional de Seguridade Social
IoD	Instituto de Organização e Gestão
ISO	International Organization for Standardization
MCel	Moçambique Air
MOU	Memorandum of Understanding
OCDE	Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico
UTRE	Unidade de Estruturação e Recuperação
SOMECS	Sociedade Mineira de Cuamba, Lda
TDM	Telecomunicações de Moçambique
TdR	Termo de Referência



**MENSAGEM
MINISTRO DA ECONOMIA
E FINANÇAS**



Sua Excelência Ernesto Max Elias Tonela

MINISTRO DA ECONOMIA E FINANÇAS

IGEPE: 20 anos ao Serviço das Sociedades Participadas

Através do Decreto nº 46/2001, de 21 de Dezembro, foi criado o Instituto de Gestão das Participações do Estado (IGEPE), na sequência do processo de privatização, reestruturação e transformação de empresas estatais em empresas públicas e sociedades anónimas. O mandato do IGEPE se revelou desafiador, uma vez que envolvia a gestão das participações financeiras do Estado, adquiridas através de um complexo processo de reestruturação do sector empresarial do Estado, iniciado na década de 1990. Assim, o IGEPE emergiu como uma instituição destinada a coordenar e concertar acções para uma melhor gestão das participações sociais do Estado em diversas empresas.

Entretanto, de forma transitória, entre 1997 e 2001, o Estado instituiu o GAGEPE, um mecanismo institucional que buscava soluções pontuais para os problemas das diferentes empresas participadas pelo

Estado, operando com sucesso dentro das limitações contextuais. Inserido num quadro legal e institucional, e devido à complexa transição de uma economia centralmente planificada para uma economia de mercado, o IGEPE consolidou-se como coordenador e provedor de serviços do Estado, actuando sob o Decreto nº 46/2001, de 21 de Dezembro, que lhe conferiu personalidade jurídica, autonomia administrativa, financeira e patrimonial.

O embrião do que se tornaria a instituição de coordenação, gestão e planificação das empresas participadas foi então lançado. Os sucessivos mandatos de gestão focaram-se na implantação e consolidação do âmbito de intervenção do IGEPE.

20 anos Depois: Desafios do IGEPE

O IGEPE representa um mecanismo essencial para a gestão e administração de empresas do sector empresarial do Estado (SEE), actuando como um instituto de fiscalização,

construção e execução das actividades das empresas participadas pelo Estado. A implementação de programas, conforme as regulamentações vigentes, a revisão do progresso das acções estabelecidas, a eficácia administrativa, o estabelecimento da comunicação com as partes interessadas e a avaliação de resultados são parte integrante do escopo de actividades geridas pelo IGEPE. Assim, este instituto funciona como um mecanismo de protecção das empresas participadas pelo Estado, alinhado ao interesse público.

O IGEPE tem a função estratégica de gerir o SEE, nos termos da legislação e regulamentação específica e relevante, coordenando e controlando o desempenho económico-financeiro das empresas do SEE, bem como através da gestão das participações sociais e financeiras do Estado, assegurando boas práticas de gestão e a assistência técnica necessária.

Com esse objectivo, o IGEPE executa uma série de acções voltadas para fortalecer os pilares de um controlo sustentável da administração pública, incluindo a fiscalização da planificação na gestão pública e a prestação de contas, visando alcançar os resultados esperados das empresas participadas. A garantia da correcta aplicação dos recursos, a responsabilização na prestação de contas e a avaliação da transparência na gestão pública, bem como a conformidade/compliance com as normas e boas práticas das empresas participadas, são os principais desafios que o IGEPE enfrentará

nos próximos anos.

Esses valores são fundamentais para a cultura de integridade e para os padrões éticos que esperamos das empresas participadas. Tudo isso é voltado para o interesse público. Sem dúvida, o IGEPE desempenha um papel crucial na produção e manutenção da confiabilidade dos serviços prestados à população pelo sector público, exercendo a gestão pública como um factor de governação para a eficiência e eficácia dos resultados.

Portanto, os órgãos estatutários do IGEPE, designadamente, o Conselho de Administração, o Conselho Fiscal e o Conselho Consultivo devem concentrar-se nas prioridades para uma boa gestão da administração pública.

É *conditio sine qua non* a necessidade de produzir continuamente estratégias de fiscalização da planificação, formulação e implementação de políticas públicas das empresas participadas, bem como para a mobilização de recursos estratégicos para a solução de acções desalinhadas.



Ernesto Max Elias Tonela



GERINDO AS PARTICIPAÇÕES DO ESTADO



**MENSAGEM
PRESIDENTE DO CONSELHO
DE ADMINISTRAÇÃO DO IGEPE**



Excelentíssima Ana Isabel Senda Coanai

PRESIDENTE DO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO DO IGEPE

Quando no ano de 2015 assumimos o quinto mandato do Conselho de Administração do IGEPE, recebemos o testemunho de acções programáticas iniciadas e sucessivamente alicerçadas a partir de rigorosos e efectivos planos de gestão institucional. Era um IGEPE que vinha de processos de saneamento de passivos laborais e de alienação do património de empresas intervencionadas e privatizadas. Em 2016 o Conselho de Administração definiu quatro prioridades para o seu mandato, nomeadamente:

- Reestruturação do Sector Empresarial do Estado;
- Revisão do quadro legal do Sector Empresarial do Estado;
- Consolidação dos mecanismos de supervisão e controlo das empresas e redução do risco fiscal;
- Aumento das receitas de capital.

Foi dada particular atenção ao processo

de reforma legal do sector empresarial do Estado (SEE), que resultou na ampliação do escopo de acção do IGEPE. Outro aspecto de realce foi a aprovação da Lei nº 3/18, de 19 de Junho, que estabelece os princípios e regras aplicáveis ao sector empresarial do Estado, do que resultou, entre outros aspectos, a integração das empresas públicas na carteira do IGEPE, o reforço da função accionista exercida pelo IGEPE nas empresas e a uniformização dos modelos de Governança Corporativa, bem como a elaboração da Estratégia de Investimento.

A redefinição da carteira de participações e designação de gestores de portfólio para a assistência directa às empresas; a identificação de participações indirectas fora do foco do negócio das empresas-mãe; a alienação das participações consideradas não estratégicas; e a busca de parcerias estratégicas para as empresas passaram a constituir actividades prioritárias deste mandato. Estabelecemos igualmente, no quadro de prioridades do mandato, a revisão do quadro legal do SEE, cujos

objectivos passavam especificamente pela aprovação da Lei nº 3/18, de 19 de Junho, que estabelece os princípios e regras aplicáveis a este sector e do seu principal Regulamento.

Neste mandato, demos ênfase à emissão de directrizes claras de consolidação institucional, saneamento de passivos laborais e alienação do património das empresas intervencionadas e privatizadas. O objectivo primário era a consolidação institucional e, sobretudo, a construção das linhas estratégicas e definição de políticas de investimento, boa governação e prestação de contas.

Todos estes processos estratégicos de crescimento reproduziram um cenário que levou à necessidade de introduzir um conjunto de acções para a certificação de qualidade das empresas. Havia então o desafio de cimentar e consolidar as grandes conquistas e, sobretudo, estabilizar a carteira de empresas com a finalidade de gerar riqueza. Implementámos estratégias que solidificaram o papel do SEE no desenvolvimento económico do país. Com este, avançamos tenazmente para a elaboração da política de investimentos, um instrumento de gestão orientada para a busca de rendibilidade.

As nossas acções focaram na elaboração do Manual de Governação Corporativa, que permitiu a instauração de práticas amplamente aceites, fortalecendo e empoderando os órgãos de fiscalização e alinhando os interesses para alcançar os objectivos esperados. Além disso,

consolidamos os parâmetros e o escopo da liderança administrativa e financeira da instituição, a partir do mapeamento do perfil de liderança dos membros do conselho de administração, dada sua importância estratégica como órgão de tomada de decisões, direccionamento, supervisão da gestão corporativa e promoção do desempenho sustentável da instituição.

Reforçamos os mecanismos de prestação de contas com o objectivo de induzir os gestores das empresas do SEE a aprimorarem a sua transparência e serem responsabilizados pelos resultados de suas acções. Nesse sentido, aprovamos o quadro legal e os mecanismos de supervisão e controlo das empresas, com foco na responsabilização, transparência, fiscalização e controlo social.

Enfrentamos desafios decorrentes da gestão de empresas deficitárias, incluindo a alienação de participações sociais, dissolução ou alienação de empresas e a consolidação de mecanismos de supervisão. Um dos grandes marcos deste mandato foi, sem dúvida, a integração de empresas públicas e a definição clara do que constitui, de facto, o sector empresarial do Estado. Esses avanços nos permitem continuar a caminhar de forma optimista em direcção a melhores performances, especialmente motivados pelos números de receita atingidos com sucesso.

Ana Isabel Senda Coanai

IDENTIDADE CORPORATIVA



MISSÃO

Gerir o Sector Empresarial do Estado e suas respectivas participações financeiras e sociais, no contexto dos princípios de boa governação corporativa, e catalisar novas iniciativas de investimento público e privado.



VISÃO

Ser referência na gestão do Sector Empresarial do Estado, no quadro do desenvolvimento do país.



OBJECTIVO GERAL

Reforçar a capacidade de gestão das empresas do Sector Empresarial do Estado, visando a prestação de contas e a captação de receitas para o tesouro público.



INTRODUÇÃO

1. Introdução

No limiar da independência nacional, o então Governo de Transição, através do Decreto n.º 16/75, de 13 de Fevereiro, adoptou medidas visando garantir a paz social e o progresso económico de Moçambique. Essas medidas estavam relacionadas, sobretudo, à necessidade de intervenção do Estado na administração e fiscalização de empresas. Assim, logo após a Independência Nacional, como forma de consolidar as medidas adoptadas, o Governo de Transição aprovou o Decreto-Lei n.º 18/77, de 28 de Abril. Este decreto, priorizava a consolidação e o desenvolvimento do sector estatal nas áreas de produção e circulação, além de disciplinar a actividade privada, subordinando-a aos interesses da economia nacional.

O decreto estabelecia, fundamentalmente, que “são transferidas para o Estado todas as empresas cujos proprietários ou representantes legais tenham praticado ou venham a praticar actos de sabotagem económica.”

De forma específica o Decreto n.º 18/77, de 28 de Abril, preconizava que as comissões administrativas nomeadas ao abrigo do Decreto-Lei n.º 16/75, de 13 de Fevereiro, poderiam ser transformadas em empresas estatais dando poderes aos Ministérios, conforme o previsto no seu artigo 4º.

É importante destacar que os Decretos n.º 16/75, de 13 de Fevereiro, e n.º 18/77, de 28 de Abril, resultaram em duas fases distintas e importantes:

- Intervencionamento do Estado às empresas pelo abandono dos antigos proprietários; e
- Reversão das empresas para o Estado, o que permitiu o efectivo início das privatizações e reestruturação do SEE.

Surgem assim as primeiras empresas estatais, a coberto do Decreto n.º 18/77, de 28 de Abril. Em seguida, inicia-se o cenário das privatizações a partir do Decreto n.º 21/89, de 23 de Maio, que criou as Comissões Nacionais de Avaliação e Alienação (CNAA), responsáveis pela operacionalização das privatizações. No mesmo decreto, foram instituídas as Comissões Provinciais de Avaliação e Alienação (CPAA), estabelecidas antes da revisão da Constituição da República em 1990. Essas comissões foram criadas para regulamentar a alienação onerosa de empresas, estabelecimentos, instalações, quotas e outras formas de participação financeira da propriedade do Estado, incluindo a transformação de empresas estatais em empresas públicas e sociedades anónimas. Cada comissão tinha funções e mandatos distintos, visando contribuir para a produção de bens e serviços públicos de qualidade e de carácter universal, além de arrecadar receitas para o Tesouro Público.

Foi nesse período que o processo de reestruturação do SEE teve início, atingindo o seu ápice entre os anos 1995 e 1998, quando o número de empresas começou a reduzir substancialmente. Esse processo incluiu a criação do correspondente quadro legal e institucional.

À medida que o processo de privatizações se tornava mais complexo, a Assembleia da República aprovou a Lei n.º 15/91, de 3 de Agosto.

Este dispositivo legal estabeleceu normas para a reestruturação e redimensionamento do SEE, abrangendo a alienação e privatização. A importância dessa questão foi tal que se produziu legislação específica para abordá-la.

São exemplos disso:

- (i) Decreto n.º 28/91, de 27 de Novembro;
- (ii) Lei n.º 17/92, de 14 de Outubro, que esclarece o artigo 16 da Lei n.º 15/91, de Agosto;
- (iii) Decreto n.º 20/93, de 14 de Setembro;
- (iv) Decreto n.º 46/2003, de 24 de Dezembro;
- (v) Decreto n.º 19/2011, de 26 de Maio.

Esta legislação visava garantir que os cidadãos em geral e os trabalhadores, em particular, participassem de forma directa e efectiva na gestão das empresas. O Estado introduziu incentivos, permitindo que gestores, técnicos e trabalhadores (GTTs) adquirissem participações que, no total, não excediam 20% do capital social da empresa alienada, conforme estabelecido no artigo 16 da Lei n.º 15/91, de 3 de Agosto. A partir deste importante dispositivo, é possível extrair lições valiosas, tanto de casos de sucesso quanto de insucesso, que demons-

tram os efeitos da legislação em prol dos trabalhadores.

Casos de Sucesso

Pode-se concluir que houve sucesso na implementação do direito de aquisição, reflectindo a vontade política do Estado de reconhecer o esforço dos trabalhadores em momentos difíceis da história económica de Moçambique independente. De facto, os trabalhadores tornaram-se sócios das empresas em que prestavam serviços e, nalguns casos, tomaram a iniciativa de se unir para constituir sociedades ou cooperativas, com o objectivo de melhorar a sua posição no meio social em que estavam inseridos.

Exemplos:

- **VINTELAM** (Linhas Aéreas de Moçambique);
- **GESPETRO** (PETROMOC);
- **GETCOOP** (EMOSE);
- **UNIÃO** (BARCLAYS, actual ABSA);
- **Millennium BIM**, aquando da aquisição por este do antigo BCM – Banco Comercial de Moçambique, cujos GTTs já haviam iniciado a subscrição da participação social reservada pelo Estado;
- **CDM** - Cervejas de Moçambique e Trabalha- dores das Cervejas de Moçambique, via BVM - Bolsa de Valores de Moçambique;

- **TELEVINTE** (Telecomunicações de Moçambique - TDM).

Importa ressaltar que o sucesso não se limita apenas aos GTTs que conseguiram participar efectivamente na vida das sociedades em que estavam inseridos. Também inclui os casos em que, após adquirirem suas participações sociais, os GTTs as cederam ao sócio maioritário ou à própria sociedade. Essa situação corresponde à maioria dos casos.

Casos de Insucesso

Houve também casos de insucesso, em grande parte devido a problemas conjunturais. Algumas sociedades formadas como resultado da privatização realizaram o redimensionamento de sua força de trabalho, o que frequentemente resultou no

despedimento massivo dos mesmos trabalhadores que haviam adquirido, conforme a lei, o direito às participações. Além disso, algumas unidades económicas mudaram de actividade, o que, na prática, levou à dissolução das sociedades constituídas. Outros dispositivos legais relevantes para a reestruturação do sector empresarial do Estado incluem:

- Decreto n.º 28/91, de 27 de Novembro, que regulamenta a Lei n.º 15/91, de 3 de Agosto.
- Lei n.º 13/91, de 3 de Agosto, que visava a compatibilização do conteúdo do Decreto-Lei n.º 18/77, de 28 de Abril.



EVOLUÇÃO INSTITUCIONAL

2. Evolução Institucional

**Comissão Interministerial para
Reestruturação Empresarial (CIRE)**

**Unidade Técnica para a Reestruturação
de Empresas (UTRE)**

**Gabinete de Gestão das Participações do
Estado (GAGEPE)**

**Instituto de Gestão das Participações do
Estado (IGEPE)**

No âmbito do desenvolvimento das medidas de reajustamento estrutural, o Conselho de Ministros, através do Decreto nº 27/91, de 21 de Novembro, criou a Comissão Interministerial para Reestruturação Empresarial (CIRE). Este órgão foi estabelecido para assessorar o Primeiro Ministro na condução do processo de reestruturação empresarial.

A CIRE deu continuidade a um conjunto de acções que possibilitaram o estabelecimento e dimensionamento da reestruturação do SEE. Essas acções abrangeram diversas variantes, incluindo a criação de empresas públicas, a transformação de empresas estatais em empresas públicas e a conversão de empresas estatais - tanto públicas quanto privadas - em sociedades anónimas ou comerciais. Além disso, foram realizadas alienações ou privatizações totais ou parciais de empresas, estabelecimentos, instalações e participações sociais de propriedade do Estado, a criação de empresas mistas com participação de capital privado, o redimensionamento de

empresas estatais e, quando necessário, a liquidação do património em favor do Estado.

No desempenho de suas atribuições, cabia à CIRE, em linhas gerais, contribuir para a eficaz implementação das decisões tomadas pelo Primeiro-Ministro no âmbito do SEE. Entre outras responsabilidades específicas, a CIRE, em particular, devia avaliar e emitir parecer sobre as acções concretas propostas para a reestruturação do SEE, elaboradas pelo Ministério das Finanças ou outros organismos competentes.

Para que o complexo processo de reestruturação empresarial fosse efectivo, foi necessária a intervenção de diversos organismos do Estado, instituições financeiras e unidades empresariais. Nesse contexto, surgiram a CIRE e, posteriormente, a Unidade Técnica para a Reestruturação de Empresas (UTRE), com o objectivo principal de coordenar, redimensionar e implementar o processo de reestruturação das empresas.

A UTRE foi criada por despacho do Ministro das Finanças, datado de 19 de Fevereiro de 1988. Inicialmente, a UTRE funcionava vinculada ao Ministério das Finanças, junto ao Departamento de Análise Económica e Preços da Direcção Nacional do Tesouro. A sua principal função era desenvolver a capacidade técnica necessária para a reestruturação das empresas incluídas no Projecto de Reestruturação de Empresas Industriais (PREI).

Com o passar do tempo, e conforme estabelecido pela Lei n.º 15/91, de 3 de Agosto, a UTRE evoluiu e adquiriu um estatuto próprio, conforme o Diploma Ministerial n.º 87/92,

de 24 de Junho, do Ministério das Finanças. Esse diploma conferiu à UTRE a condição de pessoa colectiva de direito público, com autonomia administrativa e financeira, subordinada ao Ministro das Finanças como órgão especializado do respectivo ministério.

De acordo com os objectivos para os quais foi criada, a UTRE foi responsável pela planificação, gestão e supervisão de projetos de reabilitação empresarial. Conforme o artigo 14, n.º 1, da Lei n.º 15/91, de 3 de Agosto, a UTRE conduziu acções relacionadas à reestruturação, transformação ou redimensionamento do SEE, desempenhando essas funções por aproximadamente uma década.

Os processos de reestruturação, maioritariamente conduzidos pela UTRE, deram origem a sociedades emergentes, constituídas sob a forma de sociedades comerciais, onde o Estado, por razões de vária ordem, manteve em muitas delas uma participação do capital social, ainda que minoritária.

É importante destacar que, em 1989, o sector empresarial do Estado era composto por cerca de 300 empresas.

A partir desse ponto de referência, foram estabelecidos programas anuais de reestruturação.

Em resposta à necessidade de uma acção coordenada para a análise e gestão das participações financeiras do Estado em diversas sociedades, resultantes do processo de reestruturação do sector empresarial, o Decreto n.º 46/2001, de 21 de Dezembro, criou

o Instituto de Gestão das Participações do Estado (IGEPE) e aprovou o seu estatuto orgânico. O IGEPE foi estrategicamente estabelecido com o objectivo de gerir, coordenar e fiscalizar as participações do Estado em diferentes tipos de sociedades.

Após a sua criação, o IGEPE manteve uma relação institucional de subordinação à Comissão Interministerial para Reestruturação Empresarial (CIRE), que era responsável por apreciar e decidir sobre os processos de transformação, reestruturação e alienação das participações sociais do Estado e das empresas.

É importante destacar que as grandes empresas, consideradas essenciais para a economia do país, foram reestruturadas pela Unidade Técnica para a Reestruturação de Empresas (UTRE). Por sua vez, o Gabinete de Reestruturação de Empresas da Indústria, Comércio e Turismo (GREICT) e a Comissão Nacional de Avaliação e Alienação do Sector (CNAA) ficaram responsáveis pela reestruturação de empresas de média dimensão. As empresas de pequena dimensão e aquelas com licenciamento local foram reestruturadas pelas Comissões Provinciais de Avaliação e Alienação (CPAA), e ao longo do processo, cerca de 330 unidades do sector de indústria, comércio e turismo foram privatizadas.

Após 16 anos de actividade, o Governo considerou que a missão da CIRE havia sido cumprida e decidiu pela sua extinção em 2007, através do Decreto n.º 3/2007, de 14 de Março. A extinção da CIRE ocorreu

num momento de redução dos processos de privatização, que haviam exercido um impacto significativo em diversas dimensões.

Política

O parque industrial sob controlo do Estado encontrava-se em falência técnica. Era imperativo realizar profundas transformações, especialmente no que se referia à força de trabalho.

Económica

É relevante considerar que as privatizações em Moçambique apresentaram tanto aspectos positivos quanto negativos. Entre os aspectos positivos, destaca-se um estudo realizado no final de 1996, durante o meio do processo de privatizações, sob a liderança da UTRE e com a participação do GREICT e financiamento do Banco Mundial. Os resultados mostraram que, após um período inicial de queda no volume de vendas - correspondente à fase de investimentos - algumas empresas privatizadas conseguiram, 3 a 4 anos depois, registar um crescimento significativo.

Exemplos de Relativo Sucesso:

Maputo Cidade e Província

1. CDM – Cervejas de Moçambique, SARL;
2. CIM – Companhia Industrial da Matola, SARL;
3. Agro Alfa, SARL;
4. Coca-Cola, SABCO, Moç. SARL;
5. HOME CENTRE (antiga MORFEU);
6. INDEL;
7. Intermetal – Sede;
8. CROWN CORK;
9. Empresa Moderna;
10. Topack Moçambique, SARL (ex-Unidade 1 da Emplama, E.E.);
11. Plastex, Lda (ex-Unidade 3 da Emplama, E.E.);
12. Soplásticos (ex-Unidade 4 da Emplama, E.E.);
13. Pintex – Fábrica de Tintas;
14. Modet;
15. Afrisal do Mar, SARL (ex-Extrasal, E.E.);
16. Águas do Montemor;
17. Ermoto (Unidade 1) a);
18. Njiguiritane a);
19. Casa Fabião do Alto Mãe a);
20. Hotel IBIS (ex-Hotel Turismo);
21. Hotel Moçambicano;
22. Hotel Santa Cruz;
23. Hotel Tivoli;
24. Residencial Monte Carlo.

Adjudicadas em 100% AOS GTT's

Inhambane

1. Recauchutagem da Maxixe;
2. Empresa Moderna de Inhambane;
3. Unidade de Mobiliário de Madeira.

Sofala

1. Mobeira;
2. Fábrica de Licores;
3. Arcadarte, Lda;
4. Movarte;
5. Fábrica de mobiliários;
6. Emetal;
7. Fundição da Beira;
8. Indústrias Manica (Sacos de plástico);
9. Ferpinta Moçambique;
10. Fábrica de Cervejas Manica (uma Unidade da CDM – Cervejas de Moçambi- que, SARL).

Manica

1. Metalúrgica de Chimoio, Lda;
2. CIPLA – Complexo Industrial do Planalto;
3. Motel Moinho.

Tete

1. SOSET – Moageira;
2. Top Gráfica;
3. Serração e carpintaria Praça de Alegria.

Zambézia

1. Geralco, SARL;
2. Incala;
3. Zambézia Metalúrgica;
4. Tipografia Lusa;
5. Carpintaria Moderna;

6. Carpintaria e Serração Carlos Rosa dos Santos;
7. Galeria Ducal.

Nampula

1. Carpintaria Nampula;
2. Indústria Mecânica de Madeira;
3. Hotel Tropical;
4. Moagens Maiaia (ex-CIM/Nacala).

Por outro lado, é reconhecido que muitas outras empresas não tiveram a mesma sorte. Algumas permaneceram inactivas desde a privatização, enquanto outras passaram a operar muito abaixo de seu potencial. Os principais factores apontados para essas dificuldades são os seguintes:

- (i) problemas de gestão;
- (ii) dificuldades de financiamento devido às taxas de juros e devido à ausência de garantias reais a oferecer à banca. Estes são alguns dos aspectos negativos referidos anteriormente.

Social

Percebe-se que a redução de postos de trabalho em Moçambique não pode ser atribuída exclusivamente aos processos de privatização, mas também a uma combinação de factores, como a guerra que devastou o país, resultando na destruição e encerramento de unidades produtivas.

Os processos de reestruturação, predominantemente conduzidos pela UTRE, deram origem a novas sociedades

comerciais nas quais o Estado, por diversos motivos, manteve uma participação no capital social, mesmo que minoritária, em muitas delas.

Esse processo gerou um novo quadro empresarial do Estado, cuja gestão precisava ser realizada de maneira unificada e coordenada. Isso visava evitar actuações divergentes por parte das várias instituições do Estado e assegurar a adopção de uma estratégia única no âmbito empresarial.

Assim, concluiu-se que, de forma transitória, enquanto se reflectia sobre a definição do perfil da nova entidade a ser criada, era necessário estabelecer, internamente, uma unidade para gerir as responsabilidades diárias do Estado como accionista ou sócio, dependendo do tipo de sociedade. Dessa forma, foi criado o Gabinete de Gestão das Participações do Estado (GAGEPE).

O GAGEPE, que operava sob a supervisão do Ministro das Finanças, funcionou de 1997 a 2001. A sua missão incluía a criação das condições necessárias para o surgimento, instalação e funcionamento da nova entidade a ser criada.

Durante o trabalho desenvolvido pelo Ministério do Plano e Finanças, em colaboração com outros ministérios, especialmente aqueles com grande envolvimento económico e empresarial, ficou evidente que um dos principais desafios na gestão das participações do Estado era a falta de directrizes claras e

de uma estrutura operacional dinâmica com enfoque empresarial. Além disso, a legislação existente necessitava de revisão e actualização em diversos aspectos.

A solução considerada mais adequada ao estágio de desenvolvimento do país foi a criação de um Instituto Público, coordenado por um Conselho de Administração e respaldado por um órgão fiscalizador, o Conselho Fiscal, e um órgão consultivo, o Conselho Consultivo. Esse Instituto deveria assegurar a aplicação de uma política consolidada do Estado em relação às participações sociais, independentemente do sector em que se inserem.

Com a conclusão do Programa de Reestruturação do Sector Empresarial do Estado, que estava sob a responsabilidade da UTRE, e considerando que a missão desta entidade estava esgotada, a UTRE foi extinta em Março de 2002. Nesse contexto, decidiu-se pela criação do IGEPE para gerir e coordenar as participações e empresas do Estado.

Assim, através do Decreto n.º 46/2001, de 21 de Dezembro, o Conselho de Ministros criou o Instituto de Gestão das Participações do Estado (IGEPE). Esta entidade, com um perfil empresarial distinto, possui as seguintes características:

Quadro legal

A Lei n.º 3/18, de 19 de Junho, que estabelece os princípios e regras aplicáveis ao sector empresarial do Estado, cria, através do seu artigo 8, a entidade responsável pela gestão

e coordenação deste sector. De acordo com o n.º 4 do mesmo artigo, o Conselho de Ministros é incumbido de definir a natureza, organização, funcionamento e competências dessa entidade. Nesse contexto, o Conselho de Ministros, no exercício dessas competências, estabeleceu, através do Decreto n.º 10/2019, de 26 de Fevereiro, que aprova o Regulamento da Lei n.º 3/2018, de 19 de Junho, que a entidade mencionada no artigo 8 da referida lei é o IGEPE.

Atribuições

- Estabelecer um regime jurídico adequado para o desempenho das empresas do Sector Empresarial do Estado (SEE);
- Controlar o desempenho económico-financeiro das empresas do SEE;
- Gerir as participações sociais e financeiras do Estado;
- Assegurar a implementação da Política e Estratégia do SEE;
- Propor programas de investimento para o SEE;
- Promover o desenvolvimento do capital humano do SEE;
- Propor instrumentos legais para o SEE;
- Desenvolver acções de coordenação e assessoria relativa à gestão das participações sociais;
- Elaborar estudos que visam a

reestruturação das empresas do SEE;

- Outras competências nos termos da legislação aplicável.

O portfólio das empresas do Sector Empresarial do Estado é constituído pelo conjunto das unidades produtivas e comerciais do Estado, organizadas e geridas de forma empresarial, integrando 12 empresas públicas e 16 empresas exclusiva e majoritariamente participadas pelo Estado.

2.1. Órgãos Estatutários

Os órgãos estatutários do IGEPE são o Conselho de Administração, o Conselho Consultivo e o Conselho Fiscal.

a. Quanto ao Objecto

Acção centrada em todas as sociedades comerciais de direito privado em que o Estado detém participações. Adicionalmente, e devido ao facto de terem regime jurídico próprio, a actuação do IGEPE no que respeita às empresas públicas eram casuísticas e em matérias específicas que o Ministro que superintendia a área de Finanças entendia delegar.

b. Quanto ao Regime Jurídico

O IGEPE foi instituído como um Instituto doptado de personalidade jurídica, autonomia administrativa, financeira e patrimonial. Ele actua como prestador de serviços ao Estado no domínio empresarial, operando dentro dos parâmetros e exigências estabelecidos pelo próprio Estado. Além disso, o IGEPE serve como

um instrumento estratégico na área empresarial, promovendo acções voltadas para a busca de alternativas eficazes para a aplicação de capitais.

c. Quanto à Tutela

Tendo presente as competências atribuídas ao Ministério que superintende a área de Finanças, a tutela do IGEPE cabe ao Ministro deste sector, sem prejuízo da articulação com as demais entidades governamentais que tutelam os sectores económicos em que o Estado detém participações no capital de sociedades comerciais.

d. Quanto à Estrutura do Capital

Entendeu-se que além do valor monetário a conceder ao IGEPE, lhe deviam ser concedidas participações do Estado em algumas sociedades, bens patrimoniais e de outra natureza, de modo a que progressivamente vá consolidando a sua autonomia financeira e patrimonial.

e. Quanto à Forma Legal de Constituição

Pela dimensão intersectorial do seu âmbito de actuação e necessidade de assegurar uma adequada articulação institucional, afigurou-se pertinente e mais indicado que o IGEPE fosse criado por Decreto do Conselho de Ministros, incluindo a aprovação do respectivo Estatuto Orgânico.

2.2. Peculiaridade do Capital Estatutário do IGEPE

Com a criação do IGEPE pelo Decreto n.º 46/2001, de 21 de Dezembro, e conforme estabelecido nos artigos 7 e 8 do referido decreto, é incumbência do Ministro que superintende a área das Finanças fixar o Capital Estatutário do Instituto, bem como determinar a transferência dos bens materiais e recursos humanos responsáveis pela gestão das participações do Estado. A definição do Capital Estatutário levou em consideração o artigo 17 do Estatuto Orgânico aprovado pelo Decreto n.º 46/2001, de 21 de Dezembro, que estipula que o património do IGEPE deve incluir, entre outros, a totalidade dos bens, direitos e obrigações, bem como os valores monetários atribuídos pelo Estado.

A natureza da instituição, sua gênese e os pressupostos da sua criação também foram factores considerados na definição do Capital Estatutário. O IGEPE foi concebido para gerir, coordenar e controlar as participações do Estado em diversas sociedades, de forma autónoma, conforme os termos legais e regulamentares. Esta autonomia, estabelecida pelo artigo 2 do Decreto n.º 46/2001, de 21 de Dezembro, abrange

as esferas administrativa, financeira e patrimonial.

Com o tempo, esperava-se que o IGEPE se tornasse progressivamente menos dependente do orçamento do Estado. O Capital Estatutário foi estruturado para reflectir essa autonomia, incluindo não apenas a dotação orçamental, mas também a transferência de acções e participações sociais para o IGEPE. Assim, o Instituto

exerceu todos os poderes, direitos e obrigações inerentes aos sócios de uma sociedade comercial. O Capital Estatutário foi constituído por acções próprias, bens patrimoniais transferidos do GAGEPE e da UTRE, e uma dotação orçamental do Estado destinada ao funcionamento e investimentos, conforme detalhado na Tabela 1.

As transferências das parcelas de capital

Tabela 1: Acções próprias, bens patrimoniais e dotação orçamental.

CAPITAL	VALOR (MT)
Acções próprias	1.295.430.800,00
Bens patrimoniais (GAGEPE e UTRE)	1.258.434,00
Dotação Orçamental (Func/Invest.)	64.325.528,00
TOTAL	1.361.014.762,00

foram retiradas das posições que o Estado detinha nas empresas alistadas na Tabela 2.

Tabela 2: Transferências das parcelas de capital retiradas das posições do Estado.

EMPRESA	CAPITAL SOCIAL ACTUAL (MT)	% PARA O ESTADO	VALOR PROPOSTO PARA O IGEPE (MT)	% PARA O IGEPE
STEMA, SARL	130 000 000 000,00	100,00%	66 300 000 000,00	51,00%
Cervejas de Moçambique, SARL	200 000 000 000,00	30,00%	4 000 000 000,00	2,00%
Coca-Cola, SABCO (MOCAMB), SARL	223 500 000 000,00	28,78%	64 323 300 000,00	28,78%
EMOSE, SARL	157 000 000 000,00	80,00%	48 670 000 000,00	31,00%
PETROMOC, SARL	476 000 000 000,00	80,00%	95 200 000 000,00	31,00%
GAPI, SARL	41 000 000 000,00	70,00%	12 300 000 000,00	30,00%
Companhia Ind. da Matola, SARL	125 000 000 000,00	23,39%	4 237 500 000,00	3,39%
DOMUS, SARLS	500 000 000,00	94,00%	400 000 000,00	80,00%
TOTAL	1 353 000 000 000,00		295 430 800 000,00	

2.3. Conselho de Administração

O Conselho de Administração é constituído por cinco membros, sendo um deles o Presidente, cabendo:

- Ao Conselho de Ministros nomear e exonerar o Presidente do Conselho de Administração; e
- Ao Ministro que superintende a área das Finanças, ouvido o Presidente

do Conselho de Administração, nomear e exonerar os restantes membros do Conselho de Administração.

2.4. Conselho Fiscal

A fiscalização da actividade do IGEPE compete a um Conselho Fiscal, composto por três membros, sendo um deles o Presidente.

Os membros do Conselho Fiscal, incluindo o Presidente, são designados por despacho do Ministro que superintende a área das Finanças por um período de três anos, renováveis.

2.5. Conselho Consultivo

O Conselho Consultivo do IGEPE é um órgão de consulta, coordenação e apoio ao Conselho de Administração e reúne-se uma vez por semestre e extraordinariamente sempre que convocado pelo Presidente do Conselho de Administração.

O Conselho Consultivo é composto por:

- a. Membros do Conselho de Administração do IGEPE;
- b. Representantes dos Ministros com empresas participadas pelo Estado;
- c. Quadros de direcção e chefia do IGEPE; e
- d. Outros quadros do IGEPE que para o efeito hajam sido convocados pelo Conselho de Administração.

Sempre que necessário, o Conselho Consultivo integrará representantes de outros Ministérios, empresas públicas e outras instituições, de acordo com a agenda de trabalhos.



MANDATOS DO IGEPE

3. Mandatos do IGEPE

Constituição dos Conselhos de Administração

Constituição dos Conselhos Fiscais

O mandato do Conselho de Administração é de quatro anos, com possibilidade de renovação por períodos sucessivos. Nos últimos 20 anos, o IGEPE contou com cinco Conselhos de Administração, cada um marcado por características e especificidades próprias, ajustadas às condições sócio-económicas vigentes em cada período.

3.1 Breve Resenha

Os sucessivos mandatos do IGEPE centraram a sua acção no cumprimento das suas atribuições de gerir as participações do Estado.

1º Mandato (2002 – 2006)

O Conselho de Administração do IGEPE foi liderado pelo Presidente, Daniel Gabriel Tembe, e composto pelos Administradores Maria Iolanda Wane, Abel Gonçalves Lopes, Maria Otília Monjane Santos e Rosário Fernandes. Em Novembro de 2003, o administrador Abel Gonçalves Lopes foi sucedido por Silvestre Sechene.

Já o Conselho Fiscal foi presidido por Feliciano Gundana, com a participação dos vogais Eugénio Guilaze Simbine e Rosa Manuel de Andrade da Silva.

2º Mandato (2006 – 2010)

Durante este período, o IGEPE fortaleceu a sua estrutura institucional, com destaque para a elaboração do plano estratégico, a definição de uma política de investimento e a implementação de práticas de governação corporativa nas empresas sob sua gestão.

O mandato foi presidido por Daniel Gabriel Tembe, e contou com os administradores Maria Iolanda Wane, Silvestre Sechene, Maria Otília Monjane Santos e Rosário Fernandes. Em Junho de 2008, dois novos administradores, Mahomed Rafique Jusob e Amélia Mutemba, assumiram os cargos, substituindo Rosário Fernandes e Maria Otília Santos.

O Conselho Fiscal foi presidido por José da Conceição Chichava, com Ilídio Guibalo e Isabel Sumar como vogais.

3º Mandato (2010 – 2014)

O Conselho de Administração foi inicialmente presidido por Hipólito Hamela, sendo sucedido por Apolinário Panguene em Maio de 2012. O Conselho contou com a participação dos administradores Santos Gonzaga Jeque, Custódio Nguetana, Danilo Nalá e Amélia Mutemba. Em Maio de 2012, os administradores Santos Gonzaga e Custódio Nguetana foram substituídos por Odete Tsamba e Faruk Mussagy Remane.

O Conselho Fiscal foi presidido por Fernanda Matsinha, com Ilídio Guibalo e Isabel Sumar como vogais.

Neste mandato, o IGEPE introduziu o processo de certificação de qualidade para as empresas sob sua gestão e participou na criação do Banco Nacional de Investimento (BNI).

A partir de 2012, o foco do IGEPE voltou-se para a formulação da política de investimentos, a criação de um manual de governação corporativa para as empresas sob sua gestão e o mapeamento do perfil de liderança da gestão, abrangendo directores e chefes de departamento.

4º Mandato (2015 – 2019)

Neste período, o foco foi a aprovação e supervisão do quadro legal, além da implementação de mecanismos eficazes de monitoramento e controlo das empresas sob gestão do IGEPE.

O Conselho de Administração foi presidido por Ana Isabel Senda Coanai e contou com Raimundo Jorge Matule, Mário Xavier, Danilo Nalá e Albertina Fruquia Fumane como administradores.

O Conselho Fiscal, presidido por Fernanda Matsinha, teve como vogais Ilídio Guibalo e Isabel Sumar.

5º Mandato (2020 – 2024)

Neste período, o foco esteve na implementação do quadro legal, com destaque para o fortalecimento dos mecanismos de monitoramento e controlo das empresas.

O Conselho de Administração foi presidido por Ana Isabel Senda Coanai e composto pelos administradores Raimundo Jorge Matule, Mário Xavier, Danilo Nalá e Albertina Fruquia Fumane. Em Março de 2023, Tomás Dimande sucedeu Mário Xavier no cargo de administrador. O Conselho Fiscal, presidido por Isabel Sumar, contou com os vogais Félix Macane e Etivalda Guirruogo.

3.2. 1º MANDATO (2002-2006)

3.2.1. Caracterização e Prioridades

O primeiro mandato foi marcado pela implantação e consolidação do IGEPE, bem como pela elaboração de regulamentos internos. Paralelamente, destacou-se pela necessidade de resolver pendentes associados às privatizações iniciadas na década de 1990, incluindo:

- a. Solucionar os passivos laborais decorrentes do processo de privatizações;
- b. Saneamento massivo de participações e património das empresas da carteira;
- c. Reflexão sobre modelos de governação com vista a decidir sobre opções aplicáveis às empresas partici-

padas;

- d. Saneamento da massa laboral das empresas paralisadas e/ou em deficiente funcionamento;
- e. Busca e aplicação de soluções para minimizar os problemas derivados da herança de uma carteira constituída por empresas, na sua maioria paralisadas e de questões precariamente resolvidas, decorrentes do processo de privatização; e
- f. Elaboração de legislação respeitante à gestão de participações, como é o caso do Estatuto do Gestor Público, do Regulamento dos Representantes do Estado, e do Decreto n.º 49/2003, de 24 de Dezembro, concernente às participações sociais de propriedade do Estado que sejam objecto de alienação, ao abrigo da Resolução n.º 15/2001, de 10 de Abril.

3.3.2. Principais Deliberações

Durante o primeiro mandato do IGEPE, foram realizadas 45 sessões do Conselho de Administração, entre sessões Ordinárias e Extraordinárias, que resultaram nas seguintes deliberações:

- a. Constituição da sociedade Companhia Moçambicana de Hidrocarbonetos, SA (CMH), com uma participação do Estado correspondente a 20% do capital social;
- b. Constituição da sociedade Companhia Moçambicana de Gasoduto, SA (CMG), com uma participação do Estado correspondente a 20% do capital social;
- c. Estruturação de Carreiras e da Metodologia de Avaliação de Desempenho dos colaboradores do IGEPE;
- d. Aprovação da participação do IGEPE numa resseguradora;
- e. Alienação de algumas empresas participadas não estratégicas, como por exemplo: Companhia Siderúrgica de Moçambique, Companhia Moçambicana de Trefilaria, Açucareira da Maragra, Toyota de Moçambique, Companhia do Búzi;
- f. Aprovação do Manual de Procedimentos Administrativos e Financeiros do IGEPE.

3.2.3. Principais Realizações Gestão das Participações do Estado

- a. Pagamento dos valores respeitantes ao passivo laboral;
- b. Contenção de convulsões laborais nas empresas paralisadas;
- c. Alienação de participações e/ou do património em 36 empresas até Maio de 2005, com destaque para: COMPANHIA DO BÚZI, IFLOMA, EMMA, MAQUINAG e SOMEK;

- d. Empenho para concretização da aquisição das participações reservadas aos GTT's ao longo do processo de privatizações.

- b. Realização de 443 Assembleias-Generais, das quais 280 Ordinárias e 163 Extraordinárias, no âmbito da monitoria das empresas.

3.2.4. Instrumentos Legais

Durante este mandato, o IGEPE elaborou propostas de instrumentos legais para regulamentar a gestão das participações do Estado, destacando-se os seguintes:

- Decreto n.º 49/2003, de 24 de Dezembro, relativo às participações sociais de propriedade do Estado que sejam objecto de alienação, ao abrigo da Resolução n.º 15/2001, de 10 de Abril, bem como revoga dispositivos de diplomas legais atinentes à legislação sobre o sector empresarial do Estado;
- Decreto n.º 28/2005, de 23 de Julho, que aprova o Estatuto do Gestor Público;
- Decreto n.º 7/2007, de 25 de Abril, que aprova o Regulamento dos Representantes do Estado, que orienta, disciplina e supervisiona a actividade dos Representantes do Estado.

3.2.5. Governação Corporativa

- Início da reflexão sobre boas práticas de governação corporativa a serem aplicadas nas empresas participadas, fundamentadas em princípios amplamente reconhecidos internacionalmente;

3.2.6 Principais Constrangimentos

- Dificuldade em desempenhar as funções de fiscalização sobre o desempenho das Comissões Nacionais de Avaliação e Alienação (CNAA's) sectoriais/ministeriais da gestão do Património do Estado, cujos instrumentos legais de criação também não foram aprovados;
- Dificuldade na articulação com os sectores durante a tramitação dos processos, devido à falta de conhecimento sobre as atribuições e competências do IGEPE;
- Demora na tramitação dos processos, resultante da legislação vigente que burocratiza excessivamente os procedimentos de alienação das participações sociais e empresas do Estado.

3.2.8. Lições Aprendidas

- Confirmação da necessidade de uma maior intervenção indirecta do Estado, para

gerir, coordenar e supervisionar as participações e diversificar as modalidades de sociedades.

- Necessidade de adequar e reformar a legislação ainda em vigor sobre os processos de alienação de participações sociais.

3.3. 2º MANDATO (2006-2010)

3.3.1. Caracterização e Prioridades

Este mandato deu continuidade ao anterior, impulsionando os processos de reestruturação das empresas participadas pelo Estado e a implementação de instrumentos de regulamentação interna. Foi um período marcado por um amplo saneamento das partici-

pações e por uma profunda reflexão sobre o papel do IGEPE, que culminou na elaboração do primeiro Plano Estratégico da instituição para o período 2008-2009, posteriormente revisto e estendido para 2010-2014.

A governação corporativa foi substancialmente fortalecida com a aprovação da Política de Governação Corporativa em 2008, destacando-se também o estabelecimento de parcerias com a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico (OCDE), o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), o Instituto de Diretores de Moçambique (IoD) e o Instituto Português de Governança Corporativa. Além disso, foi elaborado o Guião de Boas Práticas para a Governação Corporativa das Empresas Participadas pelo Estado.

Outro ponto de destaque foi o saneamento do passivo laboral das empresas, que incluiu o pagamento de indemnizações em grandes empresas, bem como a aprovação dos instrumentos legais necessários. Graças a uma gestão eficiente das participações e a uma maior proximidade com as empresas, observou-se um aumento significativo nas receitas de dividendos durante este mandato.

3.3.2. Principais Deliberações

Durante o segundo mandato do IGEPE foram realizadas 31 sessões do Conselho de Administração, entre sessões Ordinárias e Extraordinárias, que resultaram nas seguintes deliberações:

- a. Aquisição de instalações para escritórios do IGEPE, passando este a funcionar em instalações próprias;
- b. Aquisição de acções na Autogás;
- c. Adopção do princípio do pagamento a pronto e da alteração das cláusulas contratuais em relação à alienação da participação de 20% detida pelo Estado no Banco Austral aos GTT's, tendo em conta a aplicabilidade do Decreto n.º 23/2006, de 10 de Julho;
- d. Introdução do Modelo de Governação Corporativa nas Empresas Participadas;
- e. Definição da política de investimentos do IGEPE, que visava essencialmente criar fontes alternativas de financiamento para a instituição, visando fazer face às suas crescentes necessidades;
- f. Integração na carteira do IGEPE da Sociedade Moçambicana de Medicamentos, SA, fruto de acordos alcançados entre os Governos de Moçambique e do Brasil, relativos à cooperação técnica, científica e tecnológica na área da saúde;
- g. Participação do IGEPE na estruturação e implementação do Projecto M-Kesh;
- h. Introdução do Guião de Boas Práticas de Governação Corporativa nas Empresas Participadas pelo Estado,

elaborado pelo IGEPE.

- i. Integração da Empresa Moçambicana de Exploração Mineira, EMEM S.A. na carteira do IGEPE.

3.3.3. Principais Realizações

3.3.3.1. Planificação Estratégica

- a. Elaboração do primeiro Plano Estratégico do IGEPE para o período 2008-2010.
- b. Revisão do Plano Estratégico para incluir o período 2010-2014.

3.3.3.2. Gestão das Participações do Estado

- a. Segregação da carteira de participações, com a definição das empresas estratégicas a serem mantidas na carteira do IGEPE, das empresas destinadas à alienação e das que deveriam ser dissolvidas e liquidadas.
- b. Concepção da figura de Gestor de Portfólio para um acompanhamento mais tempestivo das empresas e fortalecimento da sua ligação com o IGEPE.

3.3.3.3. Governação Corporativa

- a. Participação na Rede Global da OCDE de Boa Governação para as empresas do Estado;
- b. Participação na criação e operacionalização da Rede da Região da

África Austral de Governação Corporativa para as Empresas do Estado;

- c. Participação nas reuniões anuais de Boa Governação organizadas pelo Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC);
- d. Assinatura de um Acordo de Parceria com IBGC para a formação dos Gestores Públicos em matérias de gestão e governação e elaboração do respectivo Plano de Acção;
- e. Realização de acções de capacitação pelo IBGC envolvendo cerca de 200 gestores públicos e colaboradores do IGEPE, incluindo temáticas como funcionamento dos órgãos sociais, papel e responsabilidade dos Administradores não Executivos, Auditoria Interna e Gestão de Risco;
- f. Elaboração do Código de Conduta do IGEPE;
- g. Elaboração do Guião de Boas Práticas de Governação Corporativa para as Empresas participadas pelo Estado;
- h. Realização de um total de 137 Assembleias Gerais, das quais 105 Ordinárias e 32 Extraordinárias.



3.3.3.4. Comunicação e Imagem

Durante este mandato foi feita a configuração da primeira página *web* e do e-mail corporativo do IGEPE.

3.4. 3º MANDATO (2010-2012)

3.4.1. Caracterização e Prioridades

O terceiro mandato foi marcado por um aumento significativo no contacto com as empresas, visando imprimir uma nova dinâmica à execução da missão institucional de gerir as participações do Estado, alinhando-se aos princípios de boa governação. Foi dada especial atenção às participações destinadas aos GTTs, com a aprovação do Decreto n.º 19/2011, de 26 de Maio, que fixa o prazo para a subscrição das participações e cria facilidades de pagamento.

3.4.2. Principais Deliberações

Durante o terceiro mandato do IGEPE foram realizadas 10 sessões do Conselho de Administração, entre sessões Ordinárias e Extraordinárias, que resultaram nas seguintes principais deliberações:

- a. Aquisição pelo Estado Moçambicano de 50,5% do capital social do Banco Nacional de Investimentos, SA (BNI) que eram detidos em 49,5% pela Caixa Geral de Depósitos e em 1% pelo Banco Comercial e de Investimentos (BCI);
- b. Avaliação da proposta de contratação do empréstimo junto ao BCI, para a operacionalização de várias

actividades da sociedade Mozaico do Indico, SA; e

- c. Aquisição da casa protocolar do IGEPE.

3.4.3. Principais Realizações

3.4.3.1. Legislação

Aprovação do Decreto n.º 19/2011, de 26 de Maio, que fixa os prazos de subscrição e realização do capital e concede facilidades aos GTT's na aquisição de participações a si reservadas.

3.3.3.2. Certificação de Qualidade

Assinatura de um acordo de parceria com o Instituto Nacional de Normalização e Qualidade (INNOQ) para a certificação das empresas participadas.

3.4.3.3. Governação Corporativa

- a. Introdução do Guião de Boas Práticas de Governação Corporativa nas empresas participadas pelo Estado; e
- b. Realização de 60 Assembleias Gerais, sendo 48 Ordinárias e 12 Extraordinárias.

3.5. 3º MANDATO pós 2012

3.5.1. Caracterização e Prioridades

Este mandato foi marcado por uma reflexão estratégica aprofundada, impulsionada pela crescente necessidade de tornar o

IGEPE mais proactivo na gestão das participações do Estado, com especial atenção à governação das empresas de maior participação do Estado. Além disso, houve um foco considerável na atracção de novos investimentos para expandir a carteira de participações, com o objectivo de garantir a sustentabilidade do IGEPE e aumentar as receitas de capital destinadas ao Tesouro Público.

Outra característica marcante deste mandato foi o forte envolvimento com parceiros de cooperação, especialmente o Banco Mundial. Essa colaboração gerou frutos significativos, contribuindo tanto para a capacitação dos colaboradores quanto para o fortalecimento da missão estratégica do IGEPE.

3.5.2. Principais Deliberações

Durante este mandato o IGEPE realizou 12 sessões do Conselho de Administração, entre sessões Ordinárias e Extraordinárias, que resultaram nas seguintes deliberações principais:

- a. Aprovação do aumento do capital social e alienação das empresas;
- b. Aprovação do modelo do contrato de gestão;
- c. Aprovação do modelo de gestão do Complexo Agroindustrial de Chókwè (CAIC);
- d. Aprovação do Manual de Governação do IGEPE; e
- e. Aprovação de estatutos modelo para as empresas participadas pelo Estado.

3.5.3. Principais Realizações

3.5.3.1. Planeamento Estratégico

- a. Elaboração da Política de Investimentos do IGEPE;
- b. Elaboração das linhas mestras do Plano Estratégico do IGEPE para o período 2015-2019; e
- c. Realização de acções de capacitação em Gestão de Qualidade e Auditoria envolvendo colaboradores do IGEPE e das empresas participadas.

3.5.3.2. Gestão das Participações do Estado

- a. Materialização da figura de Gestor de Portfólio para assistência directa às empresas participadas;
- b. Lançamento do Projecto de Gestão de Qualidade nas empresas participadas pelo Estado e instituição da figura de Gestor de Qualidade nas empresas participadas e no IGEPE.

3.5.3.3. Gestão de Recursos Humanos

Mapeamento do perfil de liderança dos membros do Conselho de Administração e cargos de direcção e chefia do IGEPE.

3.5.3.4. Governação Corporativa

Realização de 161 Assembleias-Gerais, das quais, 130 ordinárias e 31 extraordinárias.

3.5.4. Lições Aprendidas

- a. Necessidade de certificar as empresas e o IGEPE com a Norma ISO 9001 (Sistema de Gestão da Qualidade);
- b. Forte parceria com os parceiros de cooperação, especialmente com o Banco Mundial, gerando benefícios significativos na capacitação dos funcionários e na reflexão estratégica sobre a missão do IGEPE.

3.6. 4º MANDATO (2015-2019)

3.6.1. Caracterização e Prioridades

Durante este mandato, o Conselho de Administração definiu quatro prioridades estratégicas para garantir o alinhamento com a missão do IGEPE. Uma das principais áreas de foco foi o processo de reforma do SEE, que resultou na expansão do escopo de actuação do IGEPE. Outro marco importante foi a aprovação da Lei n.º 3/18, de 18 de Junho, que estabelece os princípios e regras aplicáveis ao SEE. Como principais resultados dessa lei, destacam-se a integração das empresas públicas na carteira do IGEPE, o fortalecimento da função accionista do IGEPE nas empresas e a padronização dos modelos de governação corporativa. Esses avanços reflectem uma definição clara das prioridades estratégicas do mandato, que orientaram toda a actuação do IGEPE, a saber:

- a. Reestruturação do Sector Empresa-

rial do Estado;

- b. Revisão do quadro legal do Sector Empresarial do Estado;
- c. Consolidação dos mecanismos de supervisão e controlo das empresas e redução do risco fiscal;
- d. Aumento das receitas de capital.

3.6.1.1. Reestruturação do Sector Empresarial do Estado

Nesta prioridade foram definidos os seguintes objectivos:

- (i) Redefinir a segmentação da carteira de participações e designar gestores de portfólio para assistência directa às empresas prioritárias;
- (ii) Identificar participações indirectas fora do foco do negócio das empresas mãe.
- (iii) Alienar participações consideradas não estratégicas;
- (iv) Integrar Empresas Públicas no portfólio do IGEPE;

- (v) Buscar parcerias estratégicas para as empresas.

3.6.1.2. Revisão do quadro Legal do SEE

Os objectivos principais desta prioridade foram:

- (i) Aprovar o pacote de regulamentação do sector empresarial do Estado;
- (ii) Elaborar o Regulamento da Lei do SEE; e
- (iii) Elaborar a Estratégia de Investimentos.

3.6.1.3. Consolidação dos Mecanismos de Supervisão e Controlo das Empresas e Redução do Risco Fiscal

No quadro da consolidação dos mecanismos de supervisão foram formulados os seguintes objectivos:

- (i) Introduzir a matriz de desempenho económico-financeiro para auxiliar na avaliação do desempenho económico-financeiro das empresas;
- (ii) Introduzir o contrato de gestão e de

mandato na avaliação do desempenho dos gestores públicos nas empresas;

- (iii) Analisar e aprovar os instrumentos de planeamento das empresas: plano estratégico, plano de negócios, plano de actividade e orçamento, e relatório de gestão e contas;
- (iv) Acompanhar a implementação do plano anual e orçamento das empresas;
- (v) Aprovar o plano para a consolidação de contas do SEE; e
- (vi) Monitorar os riscos das empresas do SEE.

3.6.1.4 Aumento das Receitas de Capital

No que respeita às receitas de capital foram definidos os seguintes objectivos:

- (i) Monitorar a evolução dos dividendos das empresas do SEE e outras participadas;
- (ii) Cobrar os dividendos declarados dentro dos prazos legalmente estabelecidos; e
- (iii) Cobrar os valores das receitas das alienações de participações sociais e património.

Além das prioridades mencionadas, foi dedicada uma atenção especial ao saneamento do passivo laboral.

3.6.2. Caracterização e Prioridades

Durante o quarto mandato do IGEPE foram realizadas 45 sessões do Conselho de Administração, entre sessões ordinárias e extraordinárias, que resultaram nas seguintes deliberações:

- a. Aprovação dos processos de reestruturação das Empresas TDM e MCEL que culminou com a fusão das mesmas;
- b. Aprovação da venda da Participação do Estado no Hotel Cardoso;
- c. Aprovação da proposta de revitalização das Comissões Liquidatárias, sua composição, prazos e honorários;
- d. Aprovação do pagamento de dívidas das ECMEP'S;
- e. Aprovação da Proposta da Lei que estabelece os princípios e regras aplicáveis ao Sector Empresarial do Estado Lei n.º 3/18, de 19 de Junho;
- f. Aprovação da Proposta da Matriz de Indicadores de Desempenho-Económico e Financeiro para as Empresas;
- g. Aprovação do plano de revitalização da empresa SEMOC, SA;
- h. Aprovação do novo modelo provisório de governação da LAM, tendo em vista a necessidade de assistência directa do IGEPE no processo de

reestruturação;

- i. Aprovação do modelo de reestruturação da FARMAC, EE;
- j. Aprovação dos Estatutos da FARMAC, SA;
- k. Aprovação do capital social da FARMAC, SA e a transferência dos bens patrimoniais e humanos da FARMAC, EE para a FARMAC, SA;
- l. Aprovação da deliberação sobre o contencioso judicial que envolve a CAIC e o BNI;
- m. Aprovação do pedido de injeção de capital na LAM, S.A na ordem de 374 milhões de MT, convertidos em aumento de capital;
- n. Aprovação da proposta de reestruturação da MEDIMOC, S.A na modalidade de alienação do património líquido;
- o. Aprovação do saneamento das dí-

vidas do CAIC, tendo sido saneado o passivo com a banca;

- p. Aprovação do princípio da liquidação administrativa de 35 empresas inactivas e sem perspectivas de revitalização, visando agilizar o saneamento da carteira de participações do IGEPE.

3.6.3. Principais Realizações

3.6.3.1. Legislação

e Regulamentação

- a. Aprovação da Lei n.º 3/18, de 19 de Junho, que estabelece os princípios e regras aplicáveis ao Sector Empresarial do Estado (Lei do SEE);
- b. Aprovação do Regulamento da Lei do SEE através do Decreto nº 10/2019, de 26 de Fevereiro;
- c. Definição das Prioridades do Quinquénio 2015-2019;
- d. Aprovação do Regulamento Interno do IGEPE.

De acordo com a definição da Lei n.º 3/18,

de 19 de Junho, o SEE é constituído pelo conjunto das unidades produtivas e comerciais do Estado, organizadas e geridas de forma empresarial, integrando as empresas públicas e as exclusiva ou maioritariamente participadas pelo Estado.

Assim, nos termos da Lei n.º 3/18, de 19 de Junho, e para efeitos deste documento, as empresas minoritariamente participadas, embora integrem a carteira de participações do Estado não fazem parte do SEE. Neste contexto, neste período a carteira do IGEPE era composta por 74 empresas, sendo 12 empresas públicas, 20 empresas maioritárias, 23 minoritárias, 17 em processo de alienação, uma em processo de liquidação e uma Fundação.

3.7. 5º MANDATO (2020 - 2024)

3.7.1. Caracterização e Prioridades

O Conselho de Administração continua a ser presidido por Ana Isabel Senda Coanai, sendo composto pelos administradores Raimundo Jorge Matule, Mário Xavier, Danilo Nalá e Albertina Fruquia Fumane. O Conselho Fiscal é presidido por Isabel Sumar, com os vogais Félix Macane e Edival-da Guirruço.

Neste mandato o Conselho de Administração continuou com o processo de reformas resultantes da aprovação da Lei n.º 3/18, de 19 de Junho, que estabelece os princípios e regras aplicáveis ao SEE. Assim, o Conselho de Administração definiu e aprovou quatro prioridades que nortearam a governação, nomeadamente:

- Reestruturação do Sector Empresarial do Estado;
- Consolidação dos mecanismos de supervisão e controlo das empresas;
- Redução do risco fiscal; e
- Aumento das receitas de capital.

Das quatro prioridades estratégicas estabelecidas, a única inovação foi a redução do risco fiscal nas SEE, com o objectivo principal de mitigar esse risco, protegendo o Estado e isolando seus efeitos. Nesse contexto, a aprovação da Lei do SEE foi fundamental para criar uma base legal sólida, permitindo a implementação das melhores

práticas de gestão no que se refere ao risco fiscal. O IGEPE tem adoptado diversas acções estratégicas, como o aprimoramento dos instrumentos de planificação, gestão e monitoramento das empresas do SEE.

Outro aspecto de destaque foi a melhoria das regras de governação corporativa, especialmente em relação ao endividamento das empresas do SEE, o que resultou num melhor escrutínio da natureza e origem das dívidas, seus termos e condições, e a subsequente aprovação pelos accionistas em assembleia-geral.

O Decreto n.º 12/2020, de 18 de Dezembro, aprovado pelo Conselho de Ministros, estabeleceu o regime jurídico de aposentação obrigatória dos trabalhadores do SEE beneficiários da Previdência Social e dos funcionários e agentes do Estado abrangidos pelo redimensionamento do SEE. Este instrumento acelerou os processos de reforma da força laboral excedentária, como foi o caso das empresas TMCEL, SA, RM, EP, Correios de Moçambique, EP, e TVM, EP.

Durante o quinto mandato, o IGEPE elaborou propostas de decretos para a extinção da Empresa Nacional dos Correios de Moçambique, EP (CM), e a dissolução da Em-

presa Moçambicana de Exploração Mineira, SA (EMEM), as quais foram aprovadas por meio do Decreto n.º 31/2021, de 31 de Maio, que determina a dissolução da EMEM, e do Decreto n.º 32/2021, de 31 de Maio, que dispõe sobre a extinção da CM.

Ainda durante mandato, o IGEPE continuou a consolidar a sua carteira de empresas, tendo no seu portfólio 12 empresas públicas, 20 empresas exclusiva e maioritariamente participadas pelo Estado, 23 empresas minoritariamente participadas pelo Estado, e 18 empresas participadas em processo de liquidação ou alienação.

3.7.2. Sectores de Actividades das Empresas da Carteira do IGEPE

As empresas do SEE actuam nos principais sectores da economia nacional, incluindo recursos minerais e energia, infraestruturas, transportes, agricultura e agroindústria, telecomunicações, e banca e seguros, segundo ilustra a Tabela 3.

Tabela 3: Sectores de actividade das empresas da carteira do IGEPE.

SECTORES DE ACTIVIDADE	EMPRESAS DA CARTEIRA DO IGEPE
Recursos Minerais e Energia	ENH, EP; EDM, EP; EME e PETROMOC, SA
Infraestruturas	AEROPORTOS DE MOÇAMBIQUE, EP
Transportes	EP; EDM, EP e TMCEL, CFM, EP; LAM, SA; TRANST e EMODRAGA, EP.
Agricultura e Agroprocessamento	RBL, EP; HICEP, EP e STEMA, SA.
Pescas	EMOPESCA, SA.
Saúde e Medicamentos	SMM, SA e FARMAC, SA.
Telecomunicações	TMCEL, SA.
Banca e Seguros	BNI, SA e EMOSE, SA.
Imobiliário	DOMUS, SA.
Comunicação e Media	RM, EP; TVM, EP; IMPRENS ENPCT, EP e SOCIEDADE D
Outros Serviços	Monte Binga, SA.

É importante destacar que várias empresas operam em mais de um sector de actividade. Um exemplo disso são os CFM, EP, que actuam tanto no sector de infraestruturas quanto no de transportes, e a Tmcel, cuja actividade abrange simultaneamente as áreas de infraestruturas e telecomunicações.

3.7.3. Governança Corporativa

- Introdução dos Contratos de Gestão e de Mandato nas empresas com vista à avaliação do seu desempenho e dos respectivos gestores;
- Elaboração das matrizes de desempenho económico-financeiro das empresas;
- Elaboração dos Termos de Referência para a avaliação do desempenho e da actividade dos membros dos Conselhos de Administração;
- Elaboração da Proposta de Política

para a fixação das Remunerações e Regalias dos membros dos Órgãos Sociais;

- Elaboração da proposta de revisão do Estatuto do Gestor Público;
- Realização de um total de 247 Assembleias-Gerais, das quais, 146 Ordinárias e 101 Extraordinárias.

3.7.4. Recursos Humanos

Durante este mandato realizou-se a promoção, progressão e realocação dos colaboradores do IGEPE nas suas respectivas carreiras profissionais.

3.7.5. Evolução da Carteira

O IGEPE iniciou o seu primeiro mandato em 2002 com uma carteira composta por 279 empresas e participações (Figura 1). Ao final do mandato, em 2006, essa carteira foi reduzida para 155 empresas e participações.

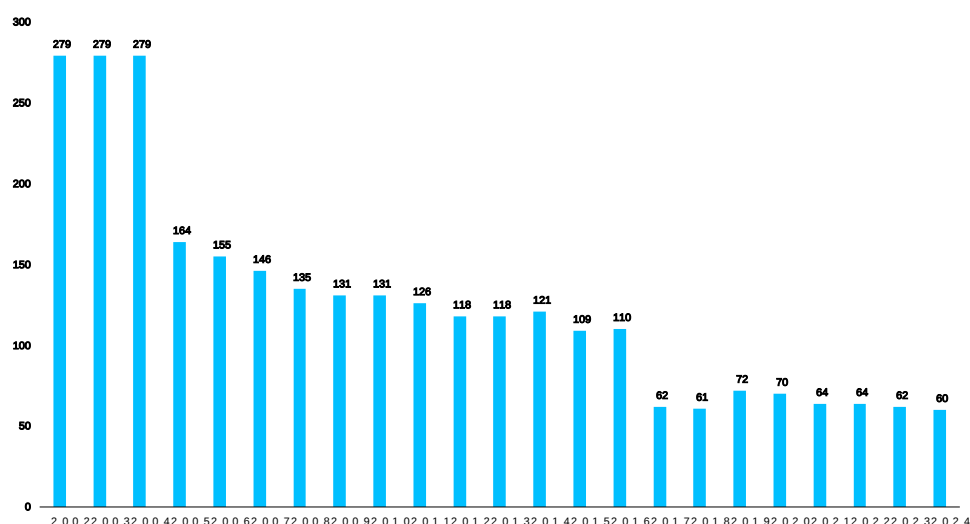


Figura 1: Evolução da carteira de empresas e participações de 2002 a 2024.

Essa redução resultou de um esforço contínuo de sistematização e actualização das informações sobre as empresas participadas, com base no cadastro herdado. Incluiu ainda a implementação da política de desinvestimento público no sector empresarial, a alienação de algumas participações para os Gestores, Técnicos e Trabalhadores (GTT's) e a anulação de processos de adjudicação.

Embora o número total de participações tenha permanecido constante até 2004,

houve variações contínuas, com entradas e saídas de um número equivalente de sociedades na carteira.

Durante este mandato, foram alienadas 42 empresas e reestruturadas outras 56. Esses processos foram conduzidos em estreita coordenação com as Comissões Nacionais de Avaliação e Alienação (CNAAs) sectoriais e receberam a aprovação da Comissão Interministerial de Reestruturação Empresarial (CIRE). Do total de participações alienadas, 76% foram transferidas para investidores

privados, enquanto 24% foram destinadas aos GTT's.

O processo de alienação concentrou-se na atracção de investimentos privados, tanto nacionais quanto estrangeiros, com o objectivo de recapitalizar as empresas, reabilitar e/ou expandir a sua capacidade de produção e prestação de serviços, além de fomentar a criação de novos postos de trabalho.

No segundo Mandato, de 2006 a 2010, continuou o processo de saneamento da carteira de participações do IGEPE, que foi reduzida de 155 para 131 empresas participadas. Durante este mandato, foram alienadas 49 empresas, das quais 31 para o sector privado e 18 para os GTT's, conforme ilustrado na Figura 1.

Com a venda de várias unidades paralisadas, como a Companhia Siderúrgica de Moçambique, Trefil, Texmoque, Maquinag e Texlom, que enfrentavam dívidas fiscais e comerciais elevadas, o IGEPE colaborou com os sectores de tutela, o Ministério do

Trabalho, o Instituto Nacional de Segurança Social (INSS) e os diversos sindicatos dos respectivos ramos de actividade para resolver os contenciosos laborais.

Em 2010, foram reestruturadas 23 empresas. No âmbito do investimento em sectores estratégicos, foram adquiridas, transformadas e criadas oito participações sociais, incluindo: Auto-Gás, Zimre, ABC Leasing, Emopesca, Transmarítima S.A., Monte Binga S.A., EMEM – Empresa Moçambicana de

Exploração Mineira S.A., e Carteira Móvel.

No início do mandato (2010-2012), a carteira de participações do Estado era composta por 131 sociedades, número que foi reduzido para 118 até o final do mandato, em decorrência do processo de alienações e liquidações, conforme ilustrado na Figura 1.

Foram concluídos nove processos de alienação, dos quais, três respeitantes à venda do património das unidades de produção ao sector privado e seis aos GTT's, beneficiando um universo de 1.337 trabalhadores. Foi ainda registada a entrada de duas empresas na carteira de participações, nomeadamente SOGIR, S.A e Banco Nacional de Investimento, S.A.

Ainda neste mandato, 2012-2015, com o objectivo de realizar o saneamento das participações não-estratégicas e aumentar as receitas para o Tesouro Público, o IGEPE continuou o processo de desinvestimento, alienando 20 participações sociais. Destas, oito foram vendidas ao sector privado e 12 foram transferidas para os GTTs, envolvendo um total de 4.432 trabalhadores. Como resultado dessas alienações, a carteira do IGEPE foi reduzida de 118 empresas, em 2012, para 109 no final do mandato, conforme ilustrado na Figura 1.

Durante este período, foram reestruturadas 11 empresas e registou-se a entrada na carteira de três empresas, nomeadamente o Complexo Agroindustrial de Chókwè (CAIC), Empresa Moçambicana de Atum,

S.A. (EMATUM), Moçambique Previdente e Mirco Holding, S.A.

No início do mandato 2016-2019, o IGEPE detinha uma carteira composta por 108 sociedades e participações, além de uma fundação. Essas participações estavam organizadas em quatro categorias: 45 empresas sob gestão, oito para alienação aos GTTs, 20 para alienação ao sector privado e 36 destinadas à dissolução e liquidação.

Com a aprovação da Lei n.º 3/2018, de 19 de Junho, que estabelece os princípios e regras aplicáveis ao SEE, foram integradas na carteira 12 empresas públicas, a saber: Aeroportos de Moçambique, E.P. (ADM, E.P.), Electricidade de Moçambique, E.P. (EDM, E.P.), Portos e Caminhos de Ferro de Moçambique, E.P. (CFM, E.P.), Correios de Moçambique, E.P., Empresa Moçambicana de Dragagens, E.P. (EMODRAGA, E.P.), Empresa Nacional de Hidrocarbonetos, E.P. (ENH, E.P.), Hidráulica de Chókwè, E.P. (HICEP, E.P.), Imprensa Nacional de Moçambique, E.P. (INM, E.P.), Empresa Nacional de Parques de Ciência e Tecnologia, E.P. (ENPCT, E.P.), Regadio de Baixo Limpopo (RBL, E.P.), Rádio Moçambique, E.P. (RM, E.P.), e Televisão de Moçambique, E.P. (TVM, E.P.).

Durante os mandatos, diversos factores influenciaram o cumprimento das metas de alienação e liquidação das sociedades, dificultando a redução do número de empresas na carteira de par-

ticipações, a saber:

- a. O abandono das empresas pelos outros accionistas privados, deixando-as com passivos elevados por pagar, incluindo salários em atraso e indemnizações;
- b. A falta de fundos para aceleração dos processos de saneamento de passivo laboral e de dissolução e liquidação;
- c. Os accionistas privados protelarem as decisões, arrastando os processos, pelo facto de não pretenderem que os seus nomes fossem associados a situações de falência;
- d. A complexidade dos processos de liquidação, tendo em conta a dimensão e a natureza das empresas;
- e. Situação financeira deficitária das empresas, que as torna não atractivas a outros investidores;
- f. Deficiente funcionamento das empresas aquando das privatizações, ou no momento a seguir às privatizações, tornando-as pouco atractivas para os GTT's e para o sector privado.

Apesar dos desafios mencionados, o IGEPE manteve o foco na construção de uma carteira de participações financeiramente sustentável, priorizando empresas com potencial para gerar dividendos para o

Estado. O processo de reestruturação da carteira continuou, com a retirada das sociedades em que a participação do Estado é minoritária e que não respondam aos critérios estabelecidos para a segmentação da carteira, como empresas estratégicas, estruturantes e geradoras de dividendos, ou com potencial para tal. Nesse contexto, o trabalho prosseguiu da seguinte forma:

- a. Foram concluídos 11 processos de alienação de património e participações sociais, sendo 36% ao sector privado e 64% aos GTTs. Com a alienação das participações aos GTTs, 893 trabalhadores de sete empresas se tornaram accionistas das empresas privatizadas.
- b. Reestruturadas 24 empresas do SEE;
- c. Administrativamente retiradas da carteira de participações 35 empresas ou unidades económicas, cuja revitalização era material e juridicamente impraticável. Essas entidades enfrentavam situações irregulares, como a falta de capital, abandono dos sócios, degradação e/ou inexistência de património, entre outras, e permaneciam na carteira apenas com uma existência meramente jurídica.
- d. Concluído o processo de dissolução e liquidação da Mabor de Moçambique, S.A.;
- e. Efectuado o pagamento de salários em atraso e indemnizações;
- f. Em colaboração com Instituto Nacional de Segurança Social (INSS), foi regularizada a situação de pensões de reforma e outras prestações, além de garantir a integração de 27 trabalhadores na Segurança Social, através de pagamento das reservas matemáticas;
- g. Foram identificados seis adjudicatários inadimplentes com créditos resultantes do incumprimento do plano de amortização do valor de alienação, a saber: Tempográfica, Lusalite, Vidreira e Cristalaria, Somtec, Agro-Alfa e Metalúrgica de Tete. A dívida total desses adjudicatários era de 103.771.077,19 Meticais, dos quais 84.988.696,60 Meticais (82%) foram efetivamente recuperados. A recuperação foi concentrada nos adjudicatários



Tempográfica, S.A., Lusalite de Moçambique, S.A., e Vidreira e Cristalaria.

A alienação das participações e património do Estado no período de 2016 a 31 de Dezembro de 2019 foi de 36% para o sector privado e de 64% para os GTTs.

Foi regularizada a dívida da Agro-Alfa e da Metalúrgica de Tete, no valor de 627.508,70 Meticais, referente à alienação de 80% do património e à alienação de 20% aos GTTs. Em relação à Sociedade Mineira de Cuamba, Lda (SOMEC), decorrem negociações com o representante do adjudicatário para a liquidação do valor em dívida, que totaliza 5.996.904,18 Meticais.

3.7.6 Avaliação da Evolução da Receita de 2002 a 2024

Os dados apresentados demonstram um crescimento expressivo e consistente nas receitas totais do IGEPE ao longo de sua trajetória. Entre 2002 e 2024 (Figura 2), o volume arrecadado evoluiu de 6,66 milhões de MT para 11.770,37 milhões de MT, representando um crescimento acumulado de 1.756,77 vezes (ou 176.732%) em 22 anos.

Este desempenho reflecte uma média anual impressionante, equivalente a um crescimento de aproximadamente 80 vezes em relação ao montante inicial de 2002. Essa trajetória de crescimento consolida o papel estratégico do IGEPE na gestão do sector empresarial do Estado, destacando a sua contribuição relevante para o aumento das receitas públicas e o fortalecimento das finanças nacionais.



Figura 2: Evolução da receita de 2002 a 2024 (em MT)





**ATENDIMENTO E TRATAMENTO
DE SOLICITAÇÕES PÚBLICAS
(PETIÇÕES)**

4. Petições

Ao longo dos seus 20 anos, o IGEPE tem se destacado pela sua postura proactiva e comprometida no atendimento às diversas demandas que recebe de empresas (petições), trabalhadores, outras instituições e do público em geral. Esse volume de demandas demonstra a confiança do sector empresarial e da sociedade na capacidade do IGEPE de intermediar e oferecer soluções para questões complexas que envolvem a gestão do património público empresarial.

Entre os anos analisados, o IGEPE recebeu um total de 29.982 petições, evidenciando uma crescente procura por apoio da instituição. Em 2011, observou-se um pico significativo, com 3.383 petições registradas, representando 11,3% do total acumulado

até o momento. Este aumento acentuado coincidiu com as actividades de saneamento da carteira do IGEPE, que incluíram processos de alienação, liquidação e compensação de activos, e aponta para a sensibilidade do público frente a mudanças estruturais promovidas pela instituição.

A natureza das petições recebidas ao longo dos anos reflecte a diversidade das demandas e desafios enfrentados pelo IGEPE, conforme ilustrado na Figura 3, que detalha as categorias de solicitações registradas entre 2016 e 2019. Estas demandas variam desde questões administrativas até reivindicações de trabalhadores e pedidos de compensações, que são geridos com o compromisso de responder, na medida do possível, aos interesses de todos os envolvidos.

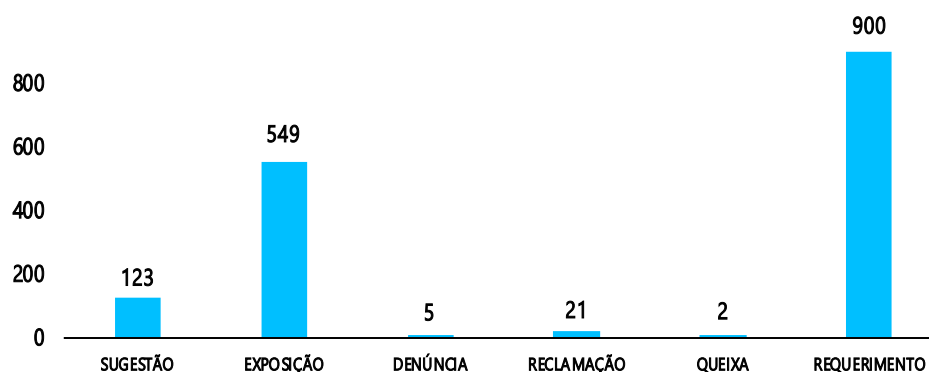


Figura 3: Natureza das petições recebidas de 2016 a 2019.

A análise das petições recebidas ao longo do período contribui para o entendimento das áreas de maior sensibilidade para a sociedade e os sectores empresariais e serve como um indicador de áreas que podem demandar maior atenção por parte da

gestão. Esse *feedback* constante do público oferece ao IGEPE uma base sólida para ajustar as suas políticas e práticas, tornando-se, assim, uma entidade mais alinhada às expectativas e necessidades dos seus diversos *stakeholders*.



LIÇÕES APRENDIDAS

5. Lições Aprendidas

- a. As reformas e o processo de reestruturação das empresas, ao proporcionar um diagnóstico detalhado do SEE, permitiram ao IGEPE adotar medidas eficazes para estimular o seu crescimento através de uma melhor organização, governação, gestão, investimento e busca de parcerias.
- b. A necessidade de uma gestão de proximidade e de apoio contínuo por parte do IGEPE às empresas e aos gestores públicos foi evidenciada, devido à complexidade envolvida na gestão do SEE.
- c. A gestão do SEE depende significativamente da competência de seus gestores. Portanto, é cada vez mais crucial aplicar um rigor maior na selecção desses gestores e aprofundar o processo de indução promovido pelo IGEPE, a fim de garantir a obtenção dos resultados desejados.
- d. A implementação de mecanismos de controlo de desempenho económico-financeiro das empresas, bem como dos Contratos de Gestão e de Mandato, destacou a importância da definição de objectivos empresariais para os gestores públicos. Esses mecanismos forneceram ao IGEPE ferramentas valiosas para a avaliação de desempenho, que devem ser aplicadas com rigor tanto no presente quanto no futuro.
- e. É necessário um maior alinhamento entre os planos do IGEPE e as prioridades e objectivos do Plano Quinquenal do Governo, a fim de garantir uma maior fluidez nos processos de gestão do SEE.
- f. Os processos de alienação e liquidação de empresas requerem uma maior proximidade e coordenação entre as partes interessadas (empresariais e institucionais), além de uma simplificação dos procedimentos. Isso garantirá que sejam realizados de forma oportuna, evitando a perda de oportunidades e valores financeiros.
- g. A adopção de boas práticas de governação corporativa revelou-se fundamental e deve ser intensificada. Além de estar alinhada com as disposições legais vigentes no país e com normas internacionais, essa prática contribuiu significativamente para a melhoria da gestão das empresas.





DESAFIOS DO IGEPE

6. Desafios do IGEPE

Os desafios do IGEPE enquanto entidade que gere e coordena o Sector Empresarial do Estado são os seguintes:

- a. Consolidar os modelos de governação corporativa das empresas do SEE.
- b. Concluir o processo de reestruturação das empresas do SEE.
- c. Viabilizar e rentabilizar as empresas da carteira.
- d. Concluir o processo de saneamento da carteira.
- e. Implementar a estratégia de investimentos do IGEPE.
- f. Aprimorar os mecanismos de consolidação das contas do SEE.
- g. Operacionalizar os termos da Lei que estabelece os princípios e regras aplicáveis ao SEE.





CONSIDERAÇÕES FINAIS

7. Considerações Finais

Ao analisar criticamente o histórico, com ênfase nos aspectos negativos e nas propostas de melhorias, observou-se que, de um total acumulado de 10.828.436.580,4€ MT arrecadados ao longo dos 18 anos de existência do IGEPE, o maior volume de receita foi registado durante o quinto mandato, respondendo por 44% do total arrecadado no período. O quarto mandato seguiu com 21%, o segundo com 20%, o terceiro com 9% e, por último, o primeiro mandato com 6%. Vale destacar que o terceiro mandato teve uma duração aproximada de dois anos.

O quinto mandato registou o maior volume de receitas devido às seguintes razões fundamentais:

- Uma maior exigência e escrutínio do desempenho das empresas;
- Uma maior agressividade na cobrança dos dividendos declarados dentro dos prazos legalmente estabelecidos;
- Retoma de desempenho das empresas devido à melhoria da situação dos mercados internacionais e apreciação dos produtos primários de exportação; e
- Entrada das empresas públicas na carteira do IGEPE e distribuição dos respectivos dividendos. A Figura 4 ilustra o peso da receita por mandato.

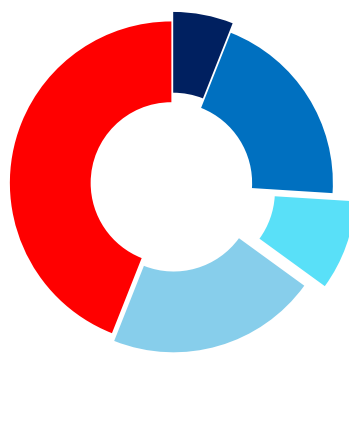


Figura 4: Evolução percentual da receita total por mandato de 2002 a 2019.

O primeiro mandato registou o menor volume de receitas devido às seguintes razões fundamentais:

- Resolução de questões decorrentes de processos de privatização problemáticos, bem como o estabelecimento de condições para uma gestão eficaz das participações do Estado, através da criação de instrumentos de gestão e políticas adequadas.
- Dificuldade no desempenho das funções adstritas ao IGEPE, por sobreposição de competências com outras entidades;
- Demora na celeridade dos processos, originada pela actual legislação que burocratiza em demasiado os processos de alienação das participações sociais e empresas do Estado.

A criação do IGEPE ocorreu num contexto de transformação sócio-económica em

Moçambique, sendo a resposta adoptada pelo governo para aumentar a eficácia das reformas necessárias para viabilizar as empresas e maximizar os dividendos financeiros provenientes das empresas sob sua gestão.

Os processos transformacionais pelos quais as empresas estatais passaram, especialmente a transição para empresas públicas e sociedades anónimas, fortaleceram o papel do SEE na oferta de bens e serviços de qualidade ao público. A integração das empresas públicas na carteira do IGEPE, juntamente com as empresas exclusiva e maioritariamente participadas pelo Estado, representou um passo decisivo para um controlo mais eficaz das empresas e a aplicação uniforme das práticas de governação corporativa e das melhores práticas internacionais de gestão.

A introdução de instrumentos de controlo de desempenho económico-financeiro pelo IGEPE incentivou um maior empenho por parte dos gestores, resultando em resultados financeiros significativos. Sob a direcção e supervisão do IGEPE, as empresas têm consolidado boas práticas de governação corporativa, evidenciadas pela revisão de seus Estatutos, elaboração de manuais internos de governação, de-

envolvimento de planos estratégicos e de negócios, e a realização de reuniões estatutárias, particularmente Assembleias-Gerais.

Um trabalho notável de saneamento levou à redução da carteira de empresas, que de um total de 279 empresas e participações herdadas em 2002, foi reduzida para 61 empresas e uma Fundação após 18 anos. A diminuição da carteira em cerca de 80% ao longo de 18 anos, restringindo-a apenas às empresas estratégicas e fontes de receita de dividendos, foi um esforço consistente desde a criação do IGEPE. Este processo recebeu um impulso significativo no quinto mandato, com a redução de 49 empresas e participações em quatro anos. Assim, das 279 iniciais em 2002, 219 empresas e participações foram retiradas.

As deliberações tomadas ao longo dos 18 anos do IGEPE foram fundamentadas em cinco pilares essenciais:

- (i) Organização institucional;
- (ii) Reforma legal;
- (iii) Reestruturação do SEE;
- (iv) Governação corporativa; e
- (v) Saneamento da carteira de empresas e participações.

O resultado dessa concentração de esforços foi um IGEPE mais robusto e focado em sua missão institucional, assegurando a relevância do SEE e promovendo o aumento das receitas de capital.

Desde o início do primeiro mandato, as receitas de capital receberam um impulso

significativo, especialmente durante o quinto mandato, quando atingiram pouco mais de mil e oitocentos milhões de Meticais. Esse valor representa o dobro das receitas registradas em 2007 e 2011, estabelecendo um marco importante na trajetória financeira do IGEPE.





**CONQUISTAS E DESAFIOS DO SEE
NA PERSPECTIVA DOS ANTIGOS
PRESIDENTES DO CONSELHO DE
ADMINISTRAÇÃO DO IGEPE**



Daniel Tembe

PRESIDENTE DO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO DO IGEPE (2002-2010)

Na década de 1990, Moçambique passou por um extenso processo de privatização das empresas que haviam sido nacionalizadas após a Independência em 1975, devido ao abandono pelos antigos proprietários. Durante esse período, muitas sociedades foram formadas entre o Estado e investidores privados.

Até o final de 2001, a gestão das participações estatais estava a cargo do Gabinete de Gestão das Participações do Estado (GAGEPE), subordinado à Direcção Nacional do Tesouro no Ministério do Plano e Finanças. Naquele momento, o Estado detinha participações em 279 empresas. A criação do IGEPE visou assegurar uma gestão coordenada e eficiente dessas participações, promovendo uma saída do Estado de actividades não estratégicas onde o sector privado poderia contribuir mais efectivamente. Para isso, o Governo decidiu criar uma instituição autónoma.

O IGEPE foi estabelecido pelo Decreto n.º 46/2001, de 21 de Dezembro, como um instituto público com autonomia administrati-

va, financeira e patrimonial, sob a tutela do Ministro do Plano e Finanças. Iniciou suas actividades em Março de 2002.

O quadro orientador inicial do IGEPE foi definido pela Resolução do Conselho de Ministros n.º 15/2001, de 10 de Abril, que estabeleceu a política de reestruturação do sector empresarial com participações estatais. Nos primeiros anos, o IGEPE enfrentou o desafio de uma carteira desorganizada, composta em grande parte por empresas inactivas ou mal geridas, além de processos de privatização mal concluídos.

Durante esse período, o IGEPE realizou um trabalho intenso para clarificar e identificar correctamente as participações estatais. Isso incluiu a rescisão dos contratos de trabalho com mais de 10.000 funcionários de empresas inactivas, o pagamento de salários atrasados, pré-aviso e indemnizações, além da regularização das dívidas com o Instituto Nacional de Segurança Social (INSS).

Entre a criação do IGEPE e Dezembro de 2009, foram alienadas participações e patrimónios de 72 empresas, como parte do processo de saneamento da carteira. Destacam-se as alienações aos GTTs de acções em empresas importantes, como Banco Austral (1.000 GTTs), Millennium Bim (2.000 GTTs), Cimentos de Moçambique (900 GTTs), EMOSE (500 GTTs) e LAM (1.500 GTTs).

Em termos regulamentares, o IGEPE preparou ou facilitou a criação de importantes instrumentos legais para a gestão das participações estatais, incluindo:

- O Decreto n.º 49/2003, de 24 de Dezembro, que introduziu alterações significativas à legislação de alienação de participações sociais do Estado, facilitando o processo de alienação para GTTs;
- O Estatuto do Gestor Público, aprovado pelo Decreto n.º 28/2005, de 26 de Julho, que estabeleceu a figura do Gestor Público e seu regime jurídico, visando uma gestão mais eficiente das empresas estatais;
- O Regulamento dos Representantes do Estado nos órgãos sociais de sociedades com participações estatais, aprovado pelo Decreto n.º 7/2007, de 25 de Abril, que orienta e cria mecanismos de supervisão para os representantes do Estado.

Desde sua criação, o IGEPE tem canalizado receitas ao Estado, provenientes das empresas participadas e das alienações

de participações para privados e GTTs. De 2002 a 2009, o volume total de receitas foi de 2.148.392.340,56 Meticais, com 78% desse montante originado de dividendos.

Após os primeiros anos de regularização dos processos de privatização, o IGEPE iniciou uma nova fase com a elaboração do primeiro Plano Estratégico para 2008-2010, que estabeleceu objectivos como:

- Catalisar a transformação das empresas participadas pelo Estado em entidades comerciais viáveis, bem geridas e competitivas;
- Mobilizar os fundos provenientes de dividendos para o Tesouro e para o desenvolvimento institucional.

A implementação deste plano resultou em significativos avanços, incluindo:

- A segregação da carteira para identificar empresas com real potencial de retorno;
- A consolidação do papel do IGEPE na promoção de novas iniciativas empresariais com capitais públicos e privados;
- O desenvolvimento do capital humano, através de programas de capacitação para Gestores Públicos e Representantes do Estado;
- A promoção de boas práticas de governança corporativa para garantir a eficiência empresarial e o retorno dos investimentos públicos;

- Estabelecimento de parcerias com instituições de governação corporativa, como o Instituto de Directores de Moçambique (IoDMoz) e o Global Corporate Governance Forum do IFC;
- A elaboração e publicação do “Guião de Boas Práticas de Governação Corporativa nas Empresas Participadas pelo Estado” em Novembro de 2009, orientando o desenvolvimento de melhores práticas.

Em Março de 2010, foi aprovado o Plano Estratégico para 2010-2014, com o objectivo de “Reforçar a capacidade de intervenção na governação do SEE, visando a valorização e rentabilização das participações estatais para a captação de receitas provenientes de dividendos”.





Hipólito Hamela

PRESIDENTE DO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO DO IGEPE (2010-2011)

Nos 20 anos de existência do IGEPE, sinto-me gratificado por ter contribuído para a sua construção e consolidação, mesmo que por um curto período. O ano em que estive no IGEPE coincidiu com o auge da descoberta dos recursos naturais de Moçambique, especialmente carvão e hidrocarbonetos. Naquele momento, o foco dos investidores estava fortemente voltado para o sector de recursos naturais, e o IGEPE e suas participações em veículos estatais como a ENH (na época fora do portfólio do IGEPE), a EMEM e a CMH, eram vistos como entidades valiosas para investir na exploração desses recursos.

A ênfase estava em aproveitar as oportunidades promissoras desse novo sector. No entanto, a minha prioridade e a do novo Conselho de Administração eram a privatização massiva das empresas que, na carteira do IGEPE, apenas geravam custos. Muitas dessas empresas não eram sustentáveis e não contribuíam para o aumento da receita do Estado através da distribui-

ção de dividendos, tornando-se um ônus para o Tesouro Público.

Durante o meu mandato, o objectivo central foi limpar essa carteira ineficiente, seja através da privatização, dissolução ou declaração de falência das empresas ineficazes. Adoptamos várias estratégias para alcançar esse objectivo, incluindo (i) negociações com sócios privados majoritários que dificultavam a reestruturação das empresas e (ii) a proposta do Decreto n.º 19/2011, de 26 de Maio, aprovado para facilitar a aquisição de participações pelos GTTs. Este instrumento foi eficazmente utilizado por grandes empresas como a Petromoc e a TDM, entre outras.

Durante o meu mandato, destacam-se as seguintes acções: a privatização da Vidreira de Moçambique, cujo processo de reestruturação ainda está pendente por várias razões; a dissolução da ADENA, ocorrida de forma relativamente pacífica; e o início do processo de reestruturação da Riopele, cuja con-

clusão bem-sucedida ocorreu após o meu mandato.

Um desafio que abraçamos, mas que não foi totalmente bem-sucedido durante o meu mandato no IGEPE, foi a tentativa de redireccionar os investimentos para o sector agrícola. Apesar da tendência global em foco nos recursos naturais, o IGEPE tentou formar uma equipe voltada para investimentos no sector agrário. Embora não tenhamos alcançado sucesso imediato, fico satisfeito em saber que o IGEPE mais tarde incluiu participações no sector agrícola, o que considero uma aposta promissora para o braço empresarial do Estado.

Finalmente, vejo um grande desafio na gestão do IGEPE: a conciliação entre seu perfil empresarial, que exige rentabilidade, e o papel do Estado na manutenção de postos de trabalho em empresas cuja eficiência económica e empresarial é questionável. Esse desafio requer criatividade e inovação para ser superado, e é uma missão complexa para qualquer equipe de gestão dessa importante instituição. Espero que, nos próximos 20 anos, essa distorção seja resolvida.





Apolinário Panguene

PRESIDENTE DO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO DO IGEPE (2012-2015)

O mandato de 2012-2015 teve como foco principal a política de investimentos, o desenvolvimento de um manual de governação corporativa e o mapeamento do perfil de liderança dos membros do Conselho de Administração. Este quadriénio começou com a indicação de estratégias claramente definidas, reflectindo a necessidade urgente de estabelecer um conjunto de directrizes e medidas para uma gestão de longo prazo eficaz dos activos regulados pelo IGEPE.

Para alcançar os objectivos do IGEPE, que incluíam fortalecer a sua posição como referência na dinamização e gestão do sector empresarial participado pelo Estado, dentro do contexto de desenvolvimento do país, e como gestora das participações estatais, era essencial definir uma política de investimentos robusta. Esta política visava não apenas gerar rendimentos para o SEE, mas também atrair mais fundos e captar receitas.

Como complemento à política de investimentos, foi desenvolvido um plano estratégico de governação corporativa. Este plano visava estabelecer um sistema abrangente para a monitoria, direcção e incentivo ao SEE, envolvendo um quadro de relacionamento eficaz entre as direcções de tutela, órgãos de fiscalização e controlo.

O objectivo central da implementação da governação corporativa era alcançar os seguintes ganhos:

- a. Transparência, com uma gestão clara para todos os agentes envolvidos;
- b. Eficiência, sustentada pela qualidade de decisões que permitissem crescimento sustentável de todos os stakeholders, e
- c. Participação, que levou ao envolvimento dos mais diversos níveis hierárquicos do conjunto das participadas e do IGEPE.

Com base nos fundamentos do manual de governação corporativa e no mapeamento do perfil de liderança dos membros do Conselho de Administração, era imperativo alinhar todos os processos, condutas, práticas e políticas a um propósito comum: assegurar que todas as partes envolvidas actuassem em conformidade com um conjunto de boas práticas.

Esses princípios foram, sem dúvida, os pilares fundamentais que orientaram a actuação durante o quadriénio de 2012-2015.

IGEPE permitiu-me ter uma visão mais ampla no sector empresarial do Estado.





**CONQUISTAS E DESAFIOS DO
SEE NA PERSPECTIVA DOS
COLABORADORES DO IGEPE**





Raimundo Matule

COLABORADOR DO IGEPE

Quando leio a publicação sobre “IGEPE: 20 anos Gerindo as Participações do Estado”, identifico duas palavras que caracterizam o documento: Continuidade e Inovação.

Encontro “continuidade” constatando, com base na periodização dos mandatos dos Conselhos de Administração, o quão as acções estratégicas desenvolvidas em cada mandato representam um “continuum” consciente, deliberado e estratégico de construir uma instituição centrada na missão única e transcendente de tornar o sector empresarial do Estado cada vez mais relevante na vida sócioeconómica do nosso país; para tal, os diversos Conselhos de Administração centraram a sua acção não só no desenvolvimento institucional do próprio IGEPE, mas também na criação de instrumentos de gestão e de legislação conducente à consolidação da intervenção empresarial do Estado na economia.

Efectivamente, se no primeiro mandato as acções centraram-se na implantação do IGEPE, no saneamento do passivo laboral

e na alienação de algumas empresas e participações sociais, o segundo mandato concentrou-se na criação das linhas mestras do desenvolvimento da instituição, nomeadamente através do primeiro Plano Estratégico, da definição de políticas de investimento e da introdução das boas práticas de governação corporativa. Já o terceiro mandato, centrou-se na criação de condições para a certificação das empresas, enquanto que o quarto consolidou a política de investimento e desenvolveu o manual de governação corporativa para as empresas do sector; estavam, assim, criadas as bases para a etapa seguinte; neste contexto, no quinto e sexto mandatos, com base nos alicerces estabelecidos pelos anteriores mandatos, resumimos e estabelecemos estrategicamente quatro prioridades, nomeadamente i) Reestruturação do Sector Empresarial do Estado (SEE), ii) Revisão do quadro legal, iii) Consolidação dos mecanismos de supervisão e controlo e redução do risco fiscal, e iv) Aumento das receitas do capital.

Pode se dizer, assim e parafraseando o nosso “Pátria Amada”, cada mandato, pedra a

pedra, criou as bases para a construção do IGEPE que temos hoje, uma instituição não só “de que se fala” mas “com quem se fala”.

A “inovação” torna-se evidente se olharmos, por exemplo, para dois aspectos:

- A elaboração e publicação do histórico dos 20 anos do IGEPE já é em si uma experiência inovadora; muito poucas instituições públicas (se já alguma o fez) cultivam a prática de trazer ao conhecimento da sociedade a trajectória do desenvolvimento das instituições, a memória colectiva do que foi feito e o legado institucional para as gerações vindouras; todos os interessados no desenvolvimento do Sector empresarial do Estado têm nesta publicação uma importantíssima fonte primária de informação; e
- Nos últimos dois mandatos, com a aprovação da Lei nº 3/2018, de 19 de Junho e do regulamento aprovado pelo Decreto nº 10/2019, de 26 de Fevereiro, introduzimos inovações estruturais, em particular nas áreas de governação corporativa e de gestão do Sector Empresarial do Estado. A título de exemplo, na área de governação corporativa introduzimos a uniformização dos modelos de governação, emigrando para Conselhos de Administração mais compactos e executivos, a obrigatoriedade dos contratos de gestão e de mandato com os gesto-

res públicos, os limites e níveis de autorização do endividamento e o concurso público como regra fundamental do procurement. Na área de gestão, introduzimos mecanismos de prestação de contas (tipo, forma e periodicidade), a consolidação de contas, as matrizes de desempenho económico-financeiro das empresas, de endividamento e de gestão de riscos, em particular do risco fiscal.

Juntei-me ao IGEPE em Maio de 2016, como Administrador Executivo para o Controlo de Participações, num momento particularmente delicado em que se definiam as bases para o mandato de 2016 a 2019 do Conselho de Administração do IGEPE. O facto de ter participado activamente no processo de privatização de empresas estatais na década de 1990, como economista sénior do então Gabinete de Reestruturação de Empresas (GREI, mais tarde renomado GREICT, quando passou a englobar as empresas do Comércio e Turismo), e tendo assumido funções como as de Presidente de Comissões Executoras de Privatização de várias empresas estatais e/ou de Presidente da Comissão Nacional de Avaliação e Alienação no então Ministério da Indústria, Comércio e Turismo, foi uma mais valia no meu processo de integração nas novas funções. Quando fui convidado para integrar o Conselho de Administração do IGEPE, era para o pelouro de Administração e Finanças. Mas, em jeito de teste, a PCA do IGEPE mandou-me um email com rácios económico-financeiros de uma de-

terminada empresa para analisar e comentar. Fí-lo na hora, esmerei-me e, quando me apresentei, ela informou-me que ia ocupar o pelouro de Administrador Executivo para o Controlo de Participações, pelouro melhor alinhado com a minha formação e experiência profissional.

Os desafios eram enormes; a carteira do IGEPE era composta por cerca 109 empresas, muitas das quais só existiam no papel; a consolidação da abertura do mercado e as consequentes alterações do ambiente envolvente em que as empresa operavam demonstrava uma dinâmica tal, que muitas empresas sentiam dificuldades em se ajustar; na sociedade prevalecia um sentimento generalizado de que as empresas do sector estatal denotavam um desempenho abaixo das expectativas e representavam um risco para o Estado, em particular para as finanças públicas; se umas vozes clamavam pela privatização das empresas do Estado, outras defendiam que as privatizações dos anos noventa tinham sido um desastre e com custos sócio-económicos elevados para a sociedade, pelo que a privatização não era a panaceia para os males do sector; a gestão bicéfala do sector empresarial do Estado (Direcção Nacional do Tesouro para as empresas públicas e o IGEPE para as participadas) tornava o cenário mais complexo, com abordagens estratégicas dissonantes e muitas das vezes contraditórias.

Assim, impunha-se como primeiro passo fazer um profundo diagnóstico situacional e, em função dos respectivos resultados,

definir o rumo. Se o diagnóstico inicialmente estava concentrado nas empresas, logo tornou-se evidente que era preciso ir mais além. Assim, escarpelizamos o quadro institucional que enformava o sector, em particular na vertente da legislação e da organização do próprio IGEPE.

O diagnóstico permitiu concluir que, ao nível do entorno institucional, era crucial:

- Definir com maior clareza o conceito de Sector Empresarial do Estado (SEE) e os pressupostos da criação de sociedades participadas pelo Estado;
- Resolver o bicefalismo na supervisão e controlo do SEE (comando único);
- Clarificar a natureza das empresas públicas e os pressupostos da sua criação;
- Determinar de forma inequívoca e expressa o Direito aplicável às empresas do sector; e
- Definir com maior clareza os objectivos do Contrato-Programa

Ao nível das empresas, o diagnóstico mostrou que as empresas estavam longe de corresponder às expectativas e demandas da sociedade, sendo, até, vistas como estando a exaurir os recursos públicos; as empresas precisavam de ser profundamente reestruturadas, tanto ao nível funcional, em particular no que se refere aos modelos de governação, como ao nível operacional e financeiro.

Foi esse diagnóstico aprofundado que nos

levou à definição das prioridades dos mandatos de 2016 a 2019 e de 2020 a 2024, interligados e complementares entre si: Reestruturação do Sector Empresarial do Estado (SEE), revisão do quadro legal, consolidação dos mecanismos de supervisão e controlo e redução do risco fiscal, e aumento das receitas do capital.

À excepção da revisão do quadro legal, as outras três prioridades eram do meu pelouro, eram o coração e a razão de ser do IGEPE; não é por acaso que acabamos desenvolvendo o jargão de “IGEPE” e “IGEPINHO”; os desafios eram gigantescos; inúmeras vezes duvidei que fôssemos capazes de alcançar os objectivos que nos impunhamos. Recordo-me com amargura dos momentos angustiantes que passamos ao procurar fazer aprovar a Lei nº 3/2018, pelo Conselho de Ministros, pedra basilar e cristalizadora das profundas reformas que pretendíamos introduzir.

Mas com estoicismo abnegado, motivados e com paixão, porque encontravamos satisfação e realização nesse processo, pusemos “mãos à obra”; e os resultados são visíveis, podendo citar os seguintes:

- Entre receitas de capital e fiscais, o SEE contribui já para o tesouro público com mais de 30,4 mil milhões de Meticalis (467 milhões de dólares americanos), contra o investimento do Estado não SEE de 4,3 mil milhões de MT (65 milhões de dólares americanos);
- Já vamos na 4ª edição do Relatório e Con-

tas Consolidadas auditadas do SEE;

- Empresas como PETROMOC e EDM já produzem resultados líquidos positivos e distribuem dividendos;

- Avaliamos regular e objectivamente o desempenho dos Conselhos de Administração;
- O endividamento do SEE está devidamente controlado, o risco fiscal das empresas está sob controlo e apenas um reduzido número de empresas ainda representa um risco para as finanças públicas; e
- A cultura de prestação de contas é uma prática regular tanto do SEE como do próprio IGEPE.

Não é altura para cantar vitória e “embandeirar em arco”, pois ainda temos pela frente enormes desafios na consolidação das prioridades que definimos. Mas tenho um profundo orgulho por ter participado nesta jornada épica e de ter contribuído, no melhor de que fui capaz, para alcandorar o IGEPE ao nível da “instituição com quem se fala”; Parafrasando Sir Isaac Newton, sobre os ombros de gigantes (descobrir a verdade a partir das descobertas anteriores) o IGEPE tornou-se, efectivamente e como define a nossa identidade corporativa (Visão), numa “referência na gestão do SEE, no quadro do desenvolvimento do país”.

Raimundo Azeite



Jacinto Uqueio

COLABORADOR DO IGEPE

É com orgulho e gratidão que faço parte do IGEPE, uma instituição multidisciplinar e versátil na gestão e coordenação do Sector Empresarial do Estado (SEE). Tive o privilégio de acompanhar a sua evolução, integrando a equipa que impulsionou a agenda de transformações e reformas que levaram a instituição de uma mera gestão de participações do Estado para uma gestão e coordenação abrangente do SEE.

Esse processo envolveu a criação de um quadro legal robusto, o desenvolvimento de instrumentos de gestão e governação corporativa, e a implementação de acções de reestruturação operacional, financeira e de recursos humanos, com o objectivo de revitalizar o core business das empresas, reduzir custos não essenciais e otimizar a mão-de-obra. Essas medidas têm gerado uma melhoria significativa na eficiência das empresas e um aumento expressivo na distribuição de dividendos, com um impacto sócio-económico relevante para o país. Sentimos um grande orgulho em ver o nosso contributo refletido nesta evolução.

A obrigatoriedade da prestação de contas do SEE ao Governo, nas sessões do Conselho de Ministros, e a importância atribuída por instituições como o Banco Mundial e o FMI aos temas do SEE, demonstram o papel crucial conquistado pelo IGEPE, que continua a ser valorizado.

O IGEPE é, de facto, uma escola – um verdadeiro laboratório de conhecimento na gestão empresarial em todas as suas dimensões. Com uma exposição multisectorial de temas para análise e decisão em tempo útil, a instituição exige dos seus quadros uma constante autoformação e busca de conhecimento para enfrentar os desafios impostos.

Diante dos desafios assumidos, o IGEPE deve continuar a investir na capacitação do seu capital humano, para acompanhar as dinâmicas crescentes do mercado e fortalecer a gestão e controlo das empresas do SEE.

Hoje, o IGEPE é uma marca de referência, e os números apresentados nos relatórios conso-

lidadados do SEE são a prova disso, trazendo-nos grande orgulho! Além disso, estamos a transitar para a produção de contas consolidadas num sistema integrado de gestão, que permite acompanhar em tempo real a evolução das empresas e do sector empresarial como um todo.

Faço votos para que os próximos anos sejam tão enriquecedores quanto os anteriores, e que a nossa instituição se torne o orgulho que o povo espera de um Sector Empresarial do Estado robusto, activo e rentável.

Um especial apreço ao Conselho de Administração, que tem liderado a instituição com empenho e determinação, alcançando os resultados até agora obtidos de forma participativa.

Jaime Aguiar





Roberto Sousa

COLABORADOR DO IGEPE

Ao longo destas duas décadas, vivenciamos transformações significativas na gestão das participações do Estado, através de uma gestão profissional e transparente, que se traduziu no aumento da eficiência, melhoria do desempenho económico-financeiro, bem como no fortalecimento da confiança da sociedade nas instituições públicas.

Principais Conquistas

Desenhámos uma Estratégia de Investimentos (EI) que nos permitiu reduzir e otimizar significativamente a nossa carteira, reduzindo os riscos fiscais das empresas para o Estado, baixando os níveis de endividamento para padrões aceitáveis e aumentando os retornos em dividendos para o accionista.

No decorrer da implementação da Estratégia de Investimentos, firmámos parcerias estratégicas que conferiram um novo ímpeto as várias empresas do Sector Empresarial do Estado, com destaque para o sector de Telecomunicações, Saúde e In-

dústria trazendo uma nova dinâmica, novas oportunidades e inovações no sector.

À luz da referida estratégia, engajamo-nos ainda, de forma colegial, na reestruturação de várias empresas do Sector Empresarial do Estado propondo soluções personalizadas para cada caso identificado, o que resultou na viabilização e rentabilização de várias empresas, permitindo um aumento substancial da arrecadação de dividendos para o Estado.

Como fruto desta reestruturação, permitimo-nos ainda a desafiar as empresas do Sector Empresarial do Estado a adoptar diversos instrumentos de gestão não somente nas componentes de planificação, bem como com ênfase na prestação de contas e avaliação do desempenho dos gestores públicos, com destaque para: Planos de Negócio, Contrato-Programa, Política de Endividamento, Política de Investimento e Financiamento, Plano e Matriz de Riscos, Plano de Redução de Custos e Matriz de Indicadores de Desempenho.

Fizemos do IGEPE uma instituição de refe-

rência, comprometida com a transparência e rigor na gestão dos recursos públicos, adotando práticas e instrumentos de governação internacionalmente reconhecidos, por forma a garantir a integridade e a responsabilidade em todas as nossas acções.

Foi-nos inculcado o espírito de trabalho voltado para o alcance de resultados, permitindo o crescimento não só como profissional, mas também como parte integrante de uma sociedade com uma visão para prosperidade.

Desafios e Oportunidades

Os desafios que enfrentamos, como crises económicas, ambientais e sociais, nos ensinaram a ser resilientes. Cada dificuldade constituiu uma oportunidade para aprender e aprimorar as nossas estratégias, buscando sempre inovações que nos permitiram adaptar e antecipar as condições

conjunturais.

O Futuro

Olhando para o futuro, antevê-se a contínua evolução, investindo em sectores que promovam o crescimento sustentável do SEE e um contributo cada vez maior para o desenvolvimento do País

Não podia deixar de expressar a enorme gratidão às pessoas que fizeram e fazem parte dessa trajectória. Juntos, construímos um IGEPE mais forte e preparado para os próximos desafios.





Madalena Atanásio

COLABORADORA DO IGEPE

Tornar-me colaboradora do IGEPE proporcionou-me uma compreensão mais ampla sobre o papel do Estado na economia, especialmente através do seu sector empresarial. Essa experiência foi marcada por grandes aprendizados, inúmeros desafios, mas também por conquistas significativas.

Ingressei na instituição em 2003, num momento em que ainda era crucial obter um conhecimento preciso sobre a composição da carteira de participações do Estado, herdada do processo de privatizações. Em 2004, realizamos um levantamento exaustivo em coordenação com as Comissões Nacionais de Avaliação e Alienação, ligadas aos ministérios sectoriais de tutela, que resultou na identificação de um universo de 244 empresas com participações e/ou património do Estado. Com base nessa informação, e considerando a importância estratégica dessas empresas para o Estado e seu estágio de funcionamento, foi possível realizar a primeira segregação da carteira, definindo as empresas a serem mantidas, alienadas ou dissolvidas e liqui-

dadas. Subsequentemente, dinamizaram-se os processos de reestruturação e saneamento, culminando com uma carteira de cerca de 109 empresas em 2016.

A partir daí, no âmbito da Governação Corporativa, foram dados os primeiros passos para uma gestão mais eficiente das empresas estatais, com a implementação de medidas de reestruturação e modernização do sector empresarial do Estado. Destaca-se a aprovação de legislação essencial, como o Estatuto do Gestor Público e o Regulamento dos Representantes do Estado, que estabeleceram o regime jurídico aplicável, os requisitos, a nomeação, bem como as condições para o exercício das funções de gestor público e de representante do Estado. Além disso, foram adoptados princípios de governação corporativa com a introdução do Guião de Boas Práticas de Governação Corporativa para as empresas do Estado.

A aprovação da Lei nº 3/2018, de 19 de Junho, trouxe uma nova e maior dimensão ao sector empresarial do Estado, acarretando novos desafios ao IGEPE, como a redefinição

do modelo de governação das empresas, o estabelecimento de assembleias-gerais nas empresas públicas e a ampliação da função accionista do Estado. Seguiu-se um processo de adaptação das empresas públicas, que passaram a actuar de forma mais empresarial, com a necessidade de contribuir para o tesouro público por meio de dividendos. Também foi introduzida a responsabilização dos gestores através da avaliação de seu desempenho com base em critérios objectivos constantes na matriz de indicadores e nos contratos de gestão e de mandato.

Ainda no contexto da melhoria da governação, implementaram-se diversos instrumentos de gestão, como a Política de Endividamento, Matriz de Redução de Custos, Política Anticorrupção, Códigos de Ética, o estabelecimento das Comissões de Ética Pública, a política remuneratória dos trabalhadores, Manuais de Governação Corporativa, a operacionalização de comissões

especializadas e a criação dos respectivos regimentos de funcionamento.

Paralelamente, assistimos a um processo de renovação do quadro de pessoal, com a entrada de uma nova geração de profissionais, assegurando a continuidade dos processos institucionais e a maturidade profissional.

É um privilégio e uma gratificação imensa ter feito parte deste processo e jornada de desenvolvimento institucional, que, por um lado, representou um aprendizado contínuo, e por outro, a necessidade de consolidação, através das sinergias resultantes desta equipa multifacetada que compõe a família IGEPE ao longo dos tempos.





Ana Tembe

COLABORADORA DO IGEPE

Ingressei no IGEPE em Janeiro de 2018 e, desde então, acompanho de perto o crescimento sólido e contínuo da instituição, que se reflecte na ampliação dos dividendos arrecadados pelo Sector Empresarial do Estado, contribuindo significativamente para as contas públicas.

À frente da Direcção de Administração e Finanças (DAF), coordeno três departamentos essenciais: o Financeiro, de Recursos Humanos e de Património. A nossa actuação concentra-se em garantir a execução eficiente do orçamento, zelar pela gestão patrimonial e promover o desenvolvimento do capital humano do IGEPE.

Um marco importante para o crescimento da DAF foi a introdução do sistema informático de gestão, que harmonizou os processos e trouxe avanços notáveis:

- **Gestão Orçamental:** A transição do processo manual para o informatizado permitiu uma maior transparência e flexibilidade, assegurando uma visão mais clara e precisa do orçamento.
- **Elaboração da Folha Salarial:** Com o sistema, todas as informações dos colaboradores, como descontos e ausências, são lançadas e acedidas em tempo real, proporcionando uma gestão de pessoal mais eficiente.
- **Gestão de Stock:** O sistema informatizou o controlo dos produtos do economato, desde a aquisição até a requisição, agilizando o processo e facilitando o controlo do inventário.

Ser colaboradora do IGEPE é um desafio constante, mas recompensador, pois o Conselho de Administração impõe elevados padrões que nos impulsionam a crescer, tanto como técnicos quanto como gestores. O ambiente de trabalho é excelente e enriquecedor, com condições que favorecem o desenvolvimento de cada colaborador. Sinto-me privilegiada por fazer parte desta equipe dedicada, que tem elevado o IGEPE a um novo patamar de excelência e contribuição para o

Ana Tembe



Stélio Chang

COLABORADOR DO IGEPE

É com grande satisfação que faço parte do IGEPE há 15 anos, onde tive a oportunidade de crescer profissionalmente e contribuir para o nosso progresso. Iniciei a minha trajectória na Direcção de Investimentos, onde compreendi a importância de uma visão estratégica e do planeamento meticuloso num ambiente dinâmico e desafiador.

Actualmente, desempenho o cargo de Director da área de Planificação e Desenvolvimento Institucional, que tem como objectivo assegurar que o IGEPE cresça não apenas em termos financeiros, mas também de forma responsável e sustentável. Além disso, ao longo desses 15 anos, tive a honra de liderar o Complexo Agroindustrial de Chókwè como PCA e de actuar como Administrador Executivo da EMO-PESCA, experiências que ampliaram a minha visão sobre a integração de sectores e a relevância do desenvolvimento local.

Ao longo dos 20 anos do IGEPE, testemunhei transformações profundas tanto na instituição quanto no sector empresarial do Estado (SEE). Sinto-me orgulhoso por integrar uma equipa que se dedica a inovar e a adaptar-se às constantes mudanças do mercado, sem nunca perder de vista os nossos valores fundamentais. Estou entusiasmado para continuar a contribuir para o futuro do IGEPE, celebrando as conquistas que ainda estão por vir.

Um dos grandes marcos recentes foi a integração das empresas públicas à nossa carteira, consolidada pela aprovação da Lei do SEE, que fortaleceu o sector como um todo.



Nomier Bazo

COLABORADOR DO IGEPE

Falar do Sector Empresarial do Estado (SEE) é reconhecer a relevância das actividades operacionais das empresas públicas e das empresas exclusiva ou maioritariamente participadas pelo Estado para a economia nacional, representando um dos seus pilares fundamentais. As empresas que integram este sector, sobretudo as participadas, tem *prima facie* como responsabilidade gerar receitas para o Estado e administrar os seus recursos de forma eficiente. Contudo, a actuação e desempenho destas empresas é condicionada ao quadro jurídico-legal vigente que vai evoluindo com o tempo em função das vicissitudes constitucionais e das transformações sociais, económicas e culturais do país.

A história do constitucionalismo económico moçambicano, na base do qual se fundamenta o SEE, pode ser analisada em três fases marcantes pautadas pela: (i) Constituição de 1975 (Primeira República), que instituiu um modelo de economia centralmente planificada, (ii) Constituição de 1990 (Segunda República), que introduziu a economia de mercado, e a (iii) Constitui-

ção de 2004, que consolidou os valores de um Estado de Direito Democrático. A revisão e derrogação constitucionais ocorridas influenciaram directamente na evolução e no funcionamento do SEE. Por maioria de razão e, sobretudo, para os cultores do Direito, a revisão pontual da Constituição de 2004, pela Lei nº 1/2018, de 12 de Junho, não é *de per se* constitutiva nem integrativa de fase histórica alguma em virtude de não se ter traduzido em aprovação de uma nova Constituição tanto mais que, os princípios estruturantes da Constituição de 2004, a exemplo do princípio do Estado de Direito Democrático, não foram objecto de purga nem de qualquer revisão.

A reestruturação do SEE começou logo no ano da independência, com Decretos como o nº 16/1975, de 13 de Fevereiro e nº 18/77, de 28 de Abril, que permitiram ao Estado gerir empresas abandonadas e iniciar a privatização de activos. Ainda na primeira República, assiste-se à aprovação da Lei nº 2/81, de 30 de Setembro, que veio a ser revogada pela Lei nº 3/2018, de 19 de Junho, e que desafiou as empresas

estatais a serem produtivas e rentáveis, transformando-se nas principais fontes de receita para o Estado.

Na segunda República, com a aprovação da Lei nº 15/91, de 3 de Agosto, o SEE passou por profundas transformações, incluindo na privatização e alienação de empresas estatais, tendo estabelecido um novo paradigma de gestão empresarial no país dando, igualmente, um novo ímpeto ao Programa de Reabilitação Económica (PRE) lançado em 1987, pelo Governo de Moçambique.

A criação do IGEPE, através do Decreto nº 46/2001, de 21 de Dezembro, marcou um ponto de viragem na coordenação das participações do Estado nas sociedades. Com a sua criação, o IGEPE tornou-se inextricavelmente o principal gestor das participações sociais do Estado nos diferentes tipos de sociedade. Através do seu modelo de governação corporativa, o IGEPE tomou decisões colegiais e assegurou a fiscalização do desempenho financeiro das empresas, actuando como um guardião da gestão das participações do Estado.

A Lei nº 6/2012, de 8 de Fevereiro, revogada mais tarde pela Lei nº 3/2018, de 19 de Junho, aprovou a Lei das Empresas Públicas, sendo de destacar a função accionista do Estado exercida pelo Ministro das Finanças que era, igualmente, competente para decidir sobre a aplicação de resultados de cada exercício económico. As empresas públicas tinham como órgãos sociais, somente, o Conselho de Administração e o

Conselho Fiscal.

A Lei nº 7/2012, de 8 de Fevereiro, que aprova a Lei de Base da organização e funcionamento da Administração Pública dispõe que os institutos públicos, o sector empresarial do Estado, para além do Banco de Moçambique, fundações públicas e de fundos públicos, integram a administração indirecta do Estado.

Pese embora, o IGEPE e o SEE serem parte da administração indirecta do Estado, o IGEPE tem por missão fundamental gerir e coordenar este mesmo sector, nos termos da lei. Hodiernamente, pode considerar-se que, uma das melhores conquistas para o SEE, do ponto de vista de marco regulatório, foi a aprovação da Lei nº 3/2018, de 19 de Junho, que em concatenação com o Regulamento aprovado pelo Decreto nº 10/2019, de 26 de Fevereiro, foi designado o IGEPE como a entidade que gere e coordena o SEE. Se, por um lado, o IGEPE é uma pessoa colectiva de direito público, dotada de personalidade jurídica, com autonomia administrativa, financeira e patrimonial, por outro o SEE não é pessoa colectiva, mas é composto por empresas públicas e por empresas participadas pelo Estado, *maxime*, empresas exclusiva ou maioritariamente participadas pelo Estado. Cada uma destas empresas integrantes do SEE é dotada de personalidade e capacidade jurídicas, bem como de autonomia nas suas três vertentes.

Nesta nova roupagem funcional, diferentemente do passado, o IGEPE passa a representar o Estado nas Assembleias Gerais, su-

pervisiona a gestão de todas as empresas do SEE, elabora relatórios consolidados sobre o desempenho do SEE, passa a designar e destituir os membros dos órgãos sociais. Para além do Conselho de Administração e do Conselho Fiscal, a Assembleia Geral e as comissões especializadas passam a integrar os órgãos sociais. Os planos anuais e plurianuais de actividades e os respectivos orçamentos, a aplicação de resultados de cada exercício económico, enquadram-se no rol das competências das Assembleias Gerais. De natureza jurídica híbrida, o IGEPE deixou de ser visto apenas como uma instituição pública e passou a actuar de forma mais empresarial, sendo agora um verdadeiro “polícia” do SEE, pelo controlo do desempenho económico-financeiro das empresas, pela dinamização da economia nacional e captação de receitas para o erário público.

Feitas, de maneira resumida, as valorações jus-positivistas, há que manifestar o meu regozijo e gratidão por fazer parte desta família *IGEPI’ANA*, especialmente, ao Conselho de Administração, que sem medida, com uma visão e sentido claro de missão, proporciona oportunidades de aprendizagem e de crescimento como profissional, desafiando-nos sempre a superar as metas, aconselhando sempre ao trabalho em equipe e não de forma ensimesmada, como uma das ferramentas para o sucesso. Por conseguinte, não me parece haver dúvidas que, o IGEPE seja uma autêntica escola de formação e firmação de seus quadros bem como os do SEE.

Desde 2020, que sou parte dos quadros

de pessoal, a conclusão é-me óbvia, com um Conselho de Administração como este que funda as suas acções na legalidade, na criatividade pela busca de soluções, na cultura de prestação de contas e focado aos resultados, motivando e explorando ao máximo as potencialidades dos seus colaboradores, a instituição será cada vez mais credível e estratégica no panorama desenvolvimentista nacional.

Em última análise, como desafios imediatos, há que continuar a apostar, (i) na formação e capacitação dos colaboradores, (ii) na promoção de trocas de experiências com instituições do gênero a nível da SADC e dos PALOPs, (iii) na exigência de mais transparência e cultura de prestação de contas às empresas, sobretudo, na gestão de capitais públicos, (iv) na consolidação dos “ganhos” da Lei nº 3/2018, de 19 de Junho (v) na conclusão do processo de revisão do Estatuto de Gestor Público, bem como dos estatutos das empresas públicas e na aprovação dos regulamentos de contratação de empreitada de obras, fornecimento de bens e prestação de serviços às empresas do SEE, entre outros.





Choi Wá

COLABORADORA DO IGEPE

Chamo-me Choi Lin Wá, sou licenciada em Gestão de Empresas e possuo uma pós-graduação em Gestão de Projectos. Iniciei minha trajectória no IGEPE em 2007, e já estou há 17 anos nesta grande casa.

Fui admitida como técnica na Direcção de Controlo das Participadas, no Departamento de Controlo e Acompanhamento de Empresas. Desde então, passei por outras direcções e departamentos, com destaque para o Departamento de Alienação e Liquidação de Empresas, onde actuei como Chefe de Departamento por sete anos. Ao longo do meu percurso, tive a oportunidade de trabalhar com profissionais que muito contribuíram para o meu crescimento, pelos quais sou profundamente grata.

Actualmente, como Chefe do Departamento de Controlo e Acompanhamento de Empresas, vejo como a experiência adquirida ao longo dos anos tem sido essencial no meu dia a dia. Quando ingressei, o IGEPE tinha apenas cinco anos de existência e enfrentava grandes desafios, com foco na resolução de questões relaciona-

das ao passivo laboral das empresas privatizadas (salários em atraso, indemnizações, e regularização da situação contributiva junto à segurança social). Mesmo sendo accionista minoritário, o Estado, em muitos casos, foi chamado a intervir, devido ao abandono por parte dos accionistas majoritários e à sua responsabilidade social.

A partir de 2016, com menos pressão sobre essas questões e, principalmente, com uma carteira de participações mais reduzida, de 279 para 109, redirecionamos o foco do IGEPE para uma gestão mais acutilante das participações do Estado.

Em 2019, com a aprovação da Lei n.º 3/2018, de 19 de Junho, que estabelece os princípios e regras aplicáveis ao Sector Empresarial do Estado, o nosso escopo de atuação cresceu, pois passamos a gerir igualmente as empresas públicas. Foi uma experiência única a participação no processo de conformação das empresas públicas com a lei, de organização, entre outras.

Assinalo entre os marcos alcançados os seguintes: (i) o aumento da contribuição das

receitas de capital ao tesouro público, (ii) a reestruturação financeira e operacional das empresas, (iii) o reforço dos mecanismos de prestação de contas, trazendo mais transparência à gestão das empresas do SEE; e (iv) a apresentação do relatório consolidado das contas do SEE.

Sinto-me uma felizarda por fazer parte desse processo de transformação e crescimento, evidenciado pelo desempenho económico-financeiro das empresas.





Aminate Bachir

COLABORADORA DO IGEPE

Ingressei nesta instituição em Novembro de 2011, cheia de entusiasmo e determinação, iniciando a minha trajectória na Direcção de Administração e Finanças (DAF), onde actuei como tesoureira e contabilista. Posteriormente, fui integrada à Direcção de Controlo das Participações (DCP) como gestora de participações. Ao longo dessa caminhada, posso afirmar que vivi experiências profissionais valiosas e enriquecedoras. Desde o início, fui acolhida por uma equipe dedicada, empenhada na missão de gerir e coordenar o Setor Empresarial do Estado (SEE).

Em 2018, recebi o desafio de coordenar as actividades do Departamento de Recursos Humanos, novamente na DAF. Esse novo papel foi crucial para que eu aprofundasse o meu entendimento sobre os processos e a cultura organizacional do IGEPE.

Sinto-me honrada por ter contribuído para o crescimento do SEE, especialmente no que tange à gestão do capital humano. Entre as conquistas mais marcantes, destaco

o processo de enquadramento dos colaboradores, que, por muito tempo, havia permanecido estagnado. Este processo foi repleto de desafios, mas trouxe inúmeras vitórias que não só impulsionaram a minha carreira, como também me proporcionaram um entendimento mais profundo das dinâmicas do sector de recursos humanos. Os benefícios resultantes deste trabalho não foram apenas organizacionais, mas também pessoais, influenciando positivamente a vida de cada colaborador. A sensação de ter contribuído para o bem-estar de todos é indescritível e profundamente gratificante.

Ao longo desses 13 anos, desenvolvi uma maior resiliência, aprendi a trabalhar em equipe e a enfrentar desafios com determinação. Foram muitas as conquistas e obstáculos superados, mas o mais importante foi o crescimento pessoal e profissional que experimentei durante essa notável jornada. Ao olhar para trás, sinto orgulho em ver o quanto evolui como profissional e como pessoa.

Quero expressar a minha profunda gratidão

a todos que fizeram parte dessa trajetória e que tanto contribuíram para o meu aprendizado. Sinto imenso orgulho em fazer parte desta instituição e espero continuar oferecendo o meu trabalho e dedica-

ção, contribuindo para o seu sucesso nos anos que virão.





Bruce Rodrigues

COLABORADOR DO IGEPE

Foi com grande satisfação e alegria que, em 2014, ingressei no quadro de pessoal do IGEPE, por meio de um concurso público para a vaga de Gestor de Portfólio, função recém-criada que viria a dar maior ímpeto à operacionalização das decisões tomadas nas assembleias-gerais e ao cumprimento dos planos de actividades e de orçamento das empresas participadas pelo Estado.

Como já mencionado, a criação desta função exigiu de cada integrante da equipe maior dinamismo e integração em prol da instituição, pois parte de nós dominava fórmulas e teorias, mas tínhamos plena consciência de que a experiência viria com o tempo e com a prática diária.

Além das actividades de monitoria e acompanhamento da situação do desempenho financeiro e económico das empresas participadas pelo Estado, fui também desafiado a lidar com o processo de alienação, dissolução e liquidação de empresas técnica e economicamente falidas.

Esse segundo processo exigia ainda mais, pois envolvia uma componente emocional significativa, dado que o maior “calcanhar de Aquiles” era a incapacidade do Estado em remunerar os trabalhadores afectados por essa infeliz e triste situação. Foram momentos bastante constrangedores e emocionantes, já que muitas vezes éramos obrigados a encorajar a comissão de trabalhadores a transmitir calma e paciência aos demais. No entanto, questionávamo-nos: como manter um chefe de família calmo e paciente sem salários há mais de 5 anos?

Após o meu período na Direcção de Controle das Participações, tive a honra e o privilégio de ser convidado a coordenar o Departamento Financeiro. Nos primeiros tempos, a função exigiu maior dedicação e empenho, pois era necessário, antes de tudo, compreender a dinâmica e o nível de comprometimento da equipe com o trabalho.

Nesses momentos, a tônica instituída foi a de que os objectivos individuais jamais deveriam suplantiar os colectivos, e qualquer

desalinhamento comprometeria todo o grupo. Conseguindo criar essa cultura de equipe, o trabalho se tornou muito mais facilitado. Contudo, houve situações que fugiram ao nosso controlo enquanto departamento, como a realização de Assembleias-Gerais para aprovação de Relatórios e Contas das empresas, o que influenciava directamente as contas do IGEPE.

Ao longo desse período, com todas as dificuldades que surgiram no percurso, conseguimos apresentar as contas da instituição dentro dos prazos estabelecidos por lei, evitando, assim, a desclassificação pelos nossos auditores externos.

Essas conquistas foram possíveis não apenas pela contribuição intrínseca do grupo,

mas também pelo apoio da liderança institucional, que nunca mediu esforços para capacitar os colaboradores, tanto a nível nacional quanto internacional.

Não menos importante foi o contributo de cada colega. Desde o pessoal de apoio e a segurança, até os directores das áreas, todos fazem parte do nosso dia a dia, com maior ou menor afinidade, mas, no final, com os mesmos objectivos: tornar o IGEPE uma instituição de excelência na Gestão das Participações do Estado.

Bravo *Alu*



Elídio Matimbe

COLABORADOR DO IGEPE

Ingressei no IGEPE em 2015 como técnico de contas, após ter estagiado na instituição em 2011, no Departamento de Contabilidade e Finanças. Desde então, participei na produção de informação contabilística, tanto para o sector público, respondendo à necessidade de prestação de contas, quanto para o sector privado, dado que o IGEPE gere questões das empresas do Estado regidas por normas privadas.

Ao longo dos anos, testemunhei um crescimento exponencial nas receitas geradas para o erário público, que saltaram de 612,50 milhões de MT em 2016 para 7,74 mil milhões de MT em 2022. Esse aumento também impactou as despesas do IGEPE, especialmente nas operações financeiras do Estado, cujo orçamento evoluiu de 160,20 milhões de MT em 2016 para 2,59 mil milhões de MT para 2022.

O orçamento de funcionamento do IGEPE seguiu a mesma tendência, passando de 130,50 milhões de MT em 2016 para 515,40 milhões de MT em 2022. Este cresci-

mento tanto de receitas quanto de despesas impôs à Direcção de Administração e Finanças (DAF) novos desafios na gestão dos processos de pagamentos, especialmente em relação às despesas de saneamento financeiro das empresas sob a responsabilidade do IGEPE.

Em 2015, todo o controlo orçamental era feito via Excel e o sistema de contabilidade exigia imputação manual de dados. Hoje, o controlo orçamental é gerido por um sistema moderno que se integra à contabilidade, promovendo uma maior eficiência e modernização dos sistemas de gestão do IGEPE.

Do IGEPÃO

A aprovação da Lei nº 3/2018, de 19 de Junho, trouxe uma nova dimensão ao sector empresarial do Estado (SEE), pois além das empresas participadas, passou a englobar também as empresas públicas. Essa legislação previu a consolidação das contas do SEE, culminando na elaboração das primeiras contas consolidadas do sector de acordo

com as Normas Internacionais de Relato Financeiro (NIRF). Esse processo tem sido repetido anualmente, com as contas de 2019 a 2022 já concluídas.

Participar da consolidação dessas contas é mais que uma formalidade legal; é uma demonstração de compromisso com a transparência e a prestação de contas ao público sobre o desempenho do SEE.

Fazer parte da família IGEPE tem sido um privilégio e uma experiência gratificante, que contribuiu imensamente para o meu crescimento profissional e pessoal.





Norberto Couto Xavier

COLABORADOR DO IGEPE

O IGEPE é a instituição responsável pela gestão, controlo e coordenação das participações do Estado em diversas sociedades, incluindo a privatização e alienação de propriedades e participações sociais, sempre em conformidade com as regras e princípios aplicáveis ao SEE.

Com a visão de dinamizar o SEE e contribuir para o desenvolvimento do país, o IGEPE tem a missão de gerir essas participações com base em princípios de boa governação, promovendo novas iniciativas de investimento com o objectivo de reforçar a capacidade de gestão e aumentar a arrecadação de receitas para o Estado.

Como profissional do IGEPE, tive a oportunidade de obter uma visão abrangente do SEE. A criação do IGEPE permitiu uma gestão mais eficiente e coordenada, alinhada com os objectivos estabelecidos no artigo 6º e nas alíneas a), b), c), d), e), f) e g) da Lei n.º 15/91, de 3 de agosto, que regula a reestruturação do SEE, incluindo

a alienação ou privatização. Esses objectivos incluem:

- Alterações de tecnologias e organização de forma a aumentar a eficiência e competitividade das empresas;
- A modernização das técnicas de gestão;
- A elevação da qualidade dos produtos e serviços e diversificação de ofertas;
- A atracção de investimentos privados nacionais ou estrangeiros;
- O desenvolvimento de mercados de capitais (Bolsa de Valores);
- A geração de receitas para o Estado (Impostos e dividendos das sociedades); e,
- A abertura do acesso aos cidadãos e dos trabalhadores à titularidade das participações sociais nas empresas, entre outros.

O IGEPE possibilitou o acompanhamento detalhado do processo de reestruturação e redimensionamento do SEE nas suas diversas fases, permitindo a vivência e cumprimento dos objectivos das privatizações e das novas regras e princípios aplicáveis a este sector.

O impacto social do IGEPE é inquestionável, uma vez que consolidou a gestão de questões anteriormente dispersas, aglutinando o pós-privatização. O IGEPE tem progressivamente dado seguimento aos processos pendentes, como a resolução de passivos laborais e a venda de participações minoritárias, reservadas aos Gestores, Técnicos e Trabalhadores. Estes processos foram tratados por diferentes comissões e unidades técnicas, incluindo as Comissões Nacionais de Avaliação e Alienação (CNAA), a Unidade Técnica para a Reestruturação Empresarial (UTRE), o Gabinete de Reestruturação de Empresas da Indústria e Comércio (GREICT), e o Gabinete de Reestruturação de Empresas da Agricultura e Pecuária (GREAP).

Desde a sua criação pelo Decreto n.º 46/2001, de 21 de Dezembro, o IGEPE tem enfrentado desafios significativos relacionados com os processos residuais de privatização. Estes desafios incluem novos pedidos de pagamento de passivos laborais, como salários, pré-aviso e indemnizações, que já haviam sido quitados nas empresas privatizadas e extintas, e a resolução de conflitos pós-privatização relativos às participações sociais do Estado. Esses conflitos deveriam ter sido solucionados pelos ministérios de tutela através das CNAA ou

Comissões Provinciais de Avaliação e Alienação (CPAA).

O IGEPE também desempenha um papel importante na convocação de diversos actores relevantes para os Conselhos Consultivos, incluindo os Presidentes das CNAA, Direcções de Economia dos Ministérios, o Tesouro, o Banco de Moçambique, a Direcção Nacional do Património do Estado, e o Ministério do Trabalho. A aprovação da legislação inicial e recente, que inclui importantes marcos regulatórios, também faz parte do papel crucial do IGEPE, com destaque para:

- Decreto n.º 49/2003, de 24 de Dezembro, que vem conferir dinamismo, rigor e transparência na gestão e alienação de participações do Estado.
- Decreto n.º 19/2011, de 26 de Maio, que fixa prazo para alienação das participações reservadas a GTT's.
- Decreto n.º 28/2005, de 23 de Julho, Estatuto do Gestor Público.
- Decreto n.º 7/2007, de 10 de Abril, aprova Política de Reestruturação do Sector Empresarial do Estado.
- Lei n.º 3/2018, de 19 de Junho, estabelece Princípios e Regras Aplicáveis ao Sector Empresarial do Estado.
- Decreto n.º 10/2019, de 26 de Fevereiro, aprova o Regulamento da Lei n.º 3/2018, de 19 de Junho, que

estabelece os Princípios e Regras Aplicáveis ao SEE.

Para fortalecer a gestão e o controlo das participações do Estado, o IGEPE deve investir continuamente na formação e capacitação de seus quadros. É essencial que os profissionais adquiram conhecimentos aprofundados em cada área do SEE.

Além disso, o IGEPE deve considerar a aquisição de património imobiliário, aumentar seu capital social e estabelecer representações em países que possam agregar valor ao desenvolvimento do país. Essas representações poderiam estar vinculadas às embaixadas e consulados de Moçambique no exterior, especialmente nas áreas económica e comercial, para promover e captar investimentos.

Esses desafios estão directamente alinhados com a Visão, Missão e Objectivos do IGEPE. A instituição visa ser uma referência

na dinamização e gestão do sector empresarial participativo do Estado, contribuindo para o desenvolvimento do país. O objectivo é gerir as participações do Estado de acordo com princípios de boa governação, catalisar novas iniciativas de investimento público e privado, e aumentar a receita proveniente de dividendos das sociedades participadas. Para isso, é fundamental deixar para trás as práticas do passado e focar na maximização dos lucros, contribuindo significativamente para o desenvolvimento nacional.

A união, coerência, dinamismo e conhecimento na gestão das participações do Estado são fundamentais para o progresso da instituição e do país.





Carla Queiroz

COLABORADORA DO IGEPE

O impacto social do IGEPE é grande

O IGEPE – Instituto de Gestão das Participações do Estado – é uma instituição criada pelo Estado com a finalidade de gerir suas participações em sociedades comerciais.

A criação do IGEPE representou um marco crucial na reestruturação do Sector Empresarial do Estado (SEE), especialmente em termos de gestão, coordenação e controlo das participações sociais do Estado, incluindo a alienação de participações em sectores não estratégicos, transferindo essas funções para a iniciativa privada.

É gratificante ver confirmada a ideia de que as participações do Estado deveriam ser

administradas por uma entidade que actua na Administração Indirecta do Estado, e de forma autónoma, tendo um dos objectivos principais gerar receitas de capital para o tesouro público. A criação de uma entidade com perfil empresarial, apesar de ser pública, mostrou-se o modelo mais adequado para exercer as competências atribuídas.

Carla da Silva Queiroz



Ana Balango

COLABORADORA DO IGEPE

IGEPE como factor de dinamização e gestão do SEE

Ingressei no Instituto de Gestão das Participações do Estado (IGEPE) desde a sua criação em 21 de Dezembro de 2001, tendo sido transferida do Gabinete de Gestão das Participações do Estado (GAGEPE), onde estive de 1998 a 2001, instituição predecessora do IGEPE.

Durante estes 20 anos de existência do IGEPE, acompanhei diversas reformas com o objectivo de tornar a instituição mais dinâmica e capaz de atender às exigências do SEE e do mercado em geral.

A aprovação da Lei n.º 3/2018, de 19 de junho, que estabelece os princípios e regras aplicáveis ao SEE, marcou um novo paradigma na dinamização e gestão do sector. Esta legislação não apenas melhorou a interação com as empresas, mas também fortaleceu a capacidade de intervenção na

gestão do sector e a captação de receitas provenientes de dividendos das sociedades participadas.

Actualmente, vejo o IGEPE como uma instituição com um significativo impacto na esfera sócio-económica do país, dada a vasta carteira de empresas que compõem o seu portfólio e as diversas áreas em que cada uma delas actua.

Espero continuar a contribuir como colaboradora do IGEPE para o desenvolvimento da instituição e do país como um todo. Com o apoio dos colegas, desejo seguir crescendo em todos os aspectos.

Agradeço ao IGEPE e a todos os colaboradores que, de forma dedicada e incansável, trabalham para fazer do IGEPE uma instituição cada vez melhor.



Ilcar Rodrigues

COLABORADORA DO IGEPE

Ambiente de trabalho de harmonia, mas também desafiador.

O IGEPE-Instituto de Gestão das Participações do Estado, criado em Dezembro de 2001, com a finalidade de gerir, coordenar e controlar as participações do Estado, é um complemento da minha vida, um lar fora de casa. O IGEPE trouxe-me verticalidade no acúmulo de experiências e vivências, um aprendizado para toda a vida. Aprendi muito e tive a oportunidade de construir relacionamentos de amizade profissional bastante sólidos. Sou grata por fazer parte da família IGEPE, pois é algo desafiador, mais que uma simples remuneração mensal ou cargo de relevo. A cada dia, procuro responder cabalmente aos interesses da Instituição.

Nestes anos, o IGEPE despertou em mim a necessidade de autoformação de forma permanente e contínua, um marco importante na vida. A dinâmica impressa na prossecução das actividades institucionais no dia-a-dia não permite estagnação, sob o

risco de parar no tempo e claudicar tecnicamente na tramitação processual a nível dos serviços. É importante ressaltar que agregar valor não é algo que simplesmente acontece ou venha de fora; pelo contrário, é uma vontade interna de oferecer mais do que o esperado. O IGEPE fez com que eu desenvolvesse essa capacidade de prontidão, tendo em conta a diversidade dos assuntos tratados, para apoiar qualquer necessidade e sempre em prol dos interesses da instituição, de forma solícita, precisa e concisa.

Estar no IGEPE é a garantia de aprendizado contínuo, onde lido com diversos assuntos, todos tratados com profissionalismo, cortesia e sigilo, obedecendo constantemente aos nossos valores, missão e visão, necessários para alcançar os objectivos primordiais da instituição.

Desde a sua criação, o IGEPE passou por várias metamorfoses. Nos primeiros anos, esteve um pouco desviado da sua missão de gerir as participações do Estado, focando-se na resolução de problemas remanescentes

dos processos de privatização das empresas: situações de empresas paralisadas, salários em atraso, empresas abandonadas pelos adjudicatários e a necessidade de sanear a carteira, retirando aquelas sem interesse económico para o Estado através do desinvestimento público no sector empresarial. Gerir a massa falida de empresas inoperantes foi desafiador, com muitos processos específicos que precisavam ser fechados e trabalhadores indemnizados. O grande foco, além de ter uma carteira limpa e saudável, era estabelecer o IGEPE como um vector único na actuação do Estado a nível empresarial, criando uma entidade dinâmica e operacional com características empresariais para a gestão das participações do Estado.

Essa acção estratégica foi recentemente concretizada com a aprovação da Lei n.º 3/2018, de 19 de Junho, apelidada de Lei do SEE, que estabelece os princípios e regras aplicáveis ao sector empresarial do Estado, ampliando a actuação do IGEPE com a entrada das empresas públicas sob sua tutela. Foram momentos delicados que exigiram paciência, determinação e muito trabalho.

Vejo o IGEPE no caminho certo para levar a bom porto a grande responsabilidade de dirigir as participações do Estado, pois possui ferramentas e está constantemente aprimorando os seus instrumentos para a prossecução dos objectivos incumbidos.

O ambiente de trabalho é harmonioso e desafiador. Há muita humildade e con-

cordância nos relacionamentos entre os colegas, sendo agradável estar nesta família "Igepiana". O trabalho em equipe é de total pertença, criando um clima de unidade e união.

O IGEPE deve continuar a ser uma Instituição de excelência na gestão das participações do Estado, atenta às inovações e capacitando os seus colaboradores conforme as exigências do mercado, sem perder o seu papel intrínseco de gerir eficientemente as participações do Estado. Para tal, os funcionários devem estar altamente formados para responder, apoiar e acompanhar as empresas do SEE com o brio profissional característico, criando incentivos permanentes, e fazendo jus ao adágio popular: "pessoas felizes fazem uma empresa melhor".

Por outro lado, o IGEPE deve ver a governação corporativa como uma forte aliada na administração das empresas, com procedimentos e princípios que constituem valores e regras de gestão empresarial e comportamento dos administradores, permitindo a instituição acompanhar melhor os executivos e os recursos alocados, garantindo transparência, responsabilização e prestação de contas, além de mitigar conflitos entre a tutela/IGEPE e os gestores.





Albertina Moisés Vilanculos

COLABORADORA DO IGEPE

O IGEPE é, sem dúvida, uma instituição de referência na dinamização e gestão do Sector Empresarial do Estado (SEE), cuja missão central é gerir as participações do Estado e promover novas iniciativas de investimento, tanto públicas quanto privadas.

A minha jornada no IGEPE começou antes mesmo da sua criação, em 14 de Abril de 1998, quando integrei o Gabinete de Gestão das Participações do Estado (GAGEPE) como assistente administrativa. Desde então, tive a oportunidade de testemunhar e participar activamente no processo de transição para o Instituto de Gestão das Participações do Estado (IGEPE), criado pelo Decreto nº 46/2001, de 21 de Dezembro. O IGEPE nasceu para gerir de forma eficiente as participações do Estado em diversas empresas e instituições, contribuindo para a designação e destituição de membros dos órgãos sociais dessas entidades, sempre em conformidade com a lei.

Ao longo desses anos, o IGEPE não só de-

sempenhou um papel vital no desenvolvimento do SEE, mas também na minha evolução pessoal e profissional. Graças ao apoio contínuo da instituição às suas políticas de formação, pude avançar academicamente, alcançando o nível superior em Gestão de Recursos Humanos. Esta formação, apoiada pelo IGEPE, reforçou a importância da qualificação contínua para melhor servir o SEE.

A dinâmica institucional do IGEPE despertou em mim a necessidade de autoformação permanente e contínua. Considero isso um marco fundamental na minha vida, uma vez que me proporcionou o desenvolvimento de competências que me permitem contribuir de forma mais eficaz para as actividades da instituição.

O impacto do IGEPE no desenvolvimento do país é evidente. A sua visão clara de ser uma referência na gestão do SEE é tangível. Através da sua missão de gerir as participações do Estado, assegura-se não só a prestação de contas, mas também a gera-

ção de dividendos que fortalecem o tecido económico nacional.

Tenho orgulho de fazer parte desta história e de contribuir para o contínuo sucesso

do IGEPE ao longo destes 20 anos.

Albertina Moises Vilanova





Alda Chibjana

COLABORADORA DO IGEPE

É com imensa gratidão e orgulho que faço parte do Instituto de Gestão das Participações do Estado (IGEPE), contribuindo para o seu crescimento e testemunhando o impacto significativo que ela tem gerado na sociedade ao longo dos últimos anos. Desejo profundamente que esta instituição mantenha o nível de excelência que alcançou, sempre em busca de melhorias e de um crescimento contínuo, rumo a um futuro mais próspero para o Sector Empresarial do Estado (SEE).

O IGEPE, criado pelo Decreto n.º 46/2001, de 21 de Dezembro, tem como principal missão gerir as participações financeiras do Estado, adquiridas através do processo de reestruturação do sector empresarial. Além de gerir as empresas participadas, o IGEPE actua como provedor de serviços técnicos e acompanha a gestão de processos que possuem impacto significativo em diversas áreas do Estado. Com esta missão, o IGEPE trabalha para reforçar a capacidade de gestão nas empresas do SEE, promovendo a prestação de contas e a captação de receitas.

A instituição tem investido na criação de estratégias de crescimento através do estabelecimento de metas e objectivos de curto, médio e longo prazos, na projecção realista de receitas e despesas, na escalabilidade de seus processos e na inovação na gestão do SEE, gerando resultados positivos e notórios.

O IGEPE tem apostado na formação de equipas de alta performance, engajadas, produtivas e motivadas, o que impulsiona o seu crescimento. A atenção ao desenvolvimento de habilidades e competências dos seus colaboradores não só atrai talentos como também os retém, fortalecendo ainda mais a instituição.

Bem-haja ao IGEPE, ao Conselho de Administração e a todos os seus colaboradores pelos 20 anos de dedicação e compromisso com a instituição.

Alda Chibjana



Alexandra Viola

COLABORADORA DO IGEPE

Inicio a minha trajectória no IGEPE em Julho de 2007, e desde então, tenho tido o privilégio de trabalhar em diversas áreas, o que enriqueceu a minha experiência profissional. Nos primeiros anos, actuei no Gabinete Técnico, integrando a equipa de juristas. Em 2008, participei na criação do Departamento de Recursos Humanos, onde permaneci por 10 anos, até ser afectada à Direcção de Governação Corporativa, função que ocupo até à data.

A primeira década do IGEPE foi de grandes desafios, caracterizado principalmente pelo saneamento e segregação de um universo de mais de 264 empresas, muitas das quais enfrentavam sérias dificuldades, particularmente com o passivo laboral. Esse cenário exigiu uma intervenção estratégica e urgente do IGEPE, que com empenho permitiu a redução da carteira de empresas para as 60 actuais, a grande maioria com uma gestão mais sã e eficiente.

De 2008 até à data, a Governação Corporativa ganhou maior relevância, não só focada nas empresas, mas também na indução de gestores públicos e representantes do

Estado. Foram implementados programas de capacitação em parceria com o Instituto Brasileiro de Governação Corporativa (IBGC) e o IOD Moçambique, e o impacto deste trabalho foi notável: as empresas passaram a focar mais na qualidade de suas operações, desenvolvendo programas de certificação e fortalecendo os seus órgãos sociais. Em 2012, foi introduzida a figura do gestor de portfólio no IGEPE, e este progresso pavimentou o caminho para a década seguinte.

Na última década, o IGEPE alcançou uma nova fase de maturidade. Foi um período de trabalho árduo e dedicação, de todos os colegas, com destaque para a liderança da instituição. A criação de legislação específica para o Sector Empresarial do Estado (SEE) trouxe uma maior organização e clareza, e a integração das empresas públicas na gestão do IGEPE e permitiu um crescimento significativo, com melhores resultados para o sector. Os desafios que enfrentamos hoje, são superáveis, devido à solidez da estrutura organizacional, à clareza de orientação e ao contínuo saneamento da carteira de empresas, processo que se consolidou nesta última década.

Ao longo dessa trajetória, nós, trabalhadores, também evoluímos. Beneficiamos de um aprendizado único, e o nosso crescimento reflecte-se nas competências que adquirimos. Quando entrei no IGEPE, éramos apenas 36 trabalhadores. O número foi subindo e foi criado o Departamento de Recursos Humanos, com uma vertente interna e outra externa, esta última dedicada aos gestores públicos e representantes do Estado – função que, actualmente, é desempenhada pela Direcção de Governação Corporativa. Actualmente, somos 65, uma força laboral especializada, dedicada e alinhada com as funções que desempenha.

Nas duas décadas, o IGEPE foi sempre conduzido por liderança forte e bem orientada, ajustada aos desafios de cada momento.

Essa visão abrangente é claramente visível no crescimento contínuo da instituição. Hoje, temos uma liderança que continua a desempenhar um papel crucial para o nosso sucesso, preparando com excelência e determinação os alicerces do futuro, tanto da instituição quanto de todo o SEE.

Todo esse percurso deixou uma marca profunda nos trabalhadores do IGEPE. Enfrentamos grandes desafios, adquirimos uma valiosa experiência e desenvolvemos as nossas capacidades. É gratificante reconhecer que fazemos parte de uma instituição que muito contribui para o desenvolvimento do nosso país.





Altino Matias Xavier

COLABORADOR DO IGEPE

Ingressei no Instituto de Gestão das Participações do Estado (IGEPE) em 2003, após uma experiência no Secretariado Técnico de Administração Eleitoral (STAE), onde actuei entre 1999 e 2003, dedicando-me à gestão de processos eleitorais do ponto de vista tecnológico.

O IGEPE é a entidade responsável pela gestão, controlo e coordenação das participações do Estado em diversas sociedades, incluindo a privatização e alienação de propriedades e participações sociais, sempre em conformidade com as normas e princípios que regem o SEE. Com a missão de dinamizar o sector empresarial do Estado (SEE) e contribuir para o desenvolvimento do país, o IGEPE se compromete a gerir essas participações com base em princípios de boa governação, promovendo novas iniciativas de investimento que visem fortalecer a capacidade de gestão e aumentar a arrecadação de receitas para o Estado.

Durante o meu percurso profissional no IGEPE, sinto-me gratificado por ter contribuído para a construção e crescimento da instituição, bem como pelo aprendizado nas áreas correlatas. Como profissional do IGEPE, tive a oportunidade de impulsionar o desenvolvimento das plataformas tecnológicas em várias frentes, tais como: desenho e implementação da rede estruturada de dados e voz do IGEPE; desenvolvimento de competências nas áreas de administração de sistemas, redes e servidores; modernização das tecnologias de informação e comunicação; participação em diversas implementações de sistemas, como os de contabilidade da "Sort" e o PHC nos seus diferentes módulos; participação na implementação do e-SISTAFE; participação nos órgãos sociais das empresas, como o Conselho de Administração, Conselho Fiscal e Mesa da Assembleia-Geral, entre outros; contribuição activa na implementação da plataforma de consolidação das contas das empresas que integram o SEE; e desenho e implementação do site do IGEPE, além da gestão dos seus conteúdos.

O impacto social do IGEPE é amplamente visível, começando pelo saneamento da carteira de participações, a reestruturação das empresas do SEE a avaliação contínua dos gestores. Para ampliar ainda mais a sua contribuição à sociedade, o IGEPE deve, além de alienar e liquidar empresas que não agregam valor, investir na aquisição de participações em empresas de diversas áreas e na especialização dos colaboradores em gestão de participações.

Além disso, após consolidar internamente as suas operações, o IGEPE deveria expandir sua actuação em investimentos fora do país, contribuindo ainda mais para o desenvolvimento económico nacional.





Ana Ponzole

COLABORADORA DO IGEPE

Quando o IGEPE foi criado em 2001, a instituição ainda não dispunha de instalações próprias. Passados seis anos, em 2007, devido ao empenho de todos e aos desafios que surgiram, surgiu a necessidade de adquirir um imóvel para sediar o IGEPE. Foi então adquirido um edifício de seis andares na Rua de Mukumbura nº 363, Bairro da Polana Cimento, onde o IGEPE se instalou e continua operando até hoje.

No entanto, o imóvel adquirido era originalmente destinado a residências, e não a escritórios, o que representou um novo desafio: a necessidade de adequação para uso corporativo. Isso incluiu a adaptação do elevador, concebido para uso doméstico, para suportar o tráfego constante de pessoas e bens característico de um ambiente de escritórios.

Após a aquisição do imóvel, outro desafio foi o de equipar o edifício com mobiliário de escritório adequado e equipamentos informáticos diversos. Esse desafio foi superado com sucesso, incluindo a aquisição

de um gerador capaz de alimentar todo o edifício, inclusive o elevador, em caso de falha no fornecimento de energia eléctrica.

À medida que o IGEPE crescia, aumentava também a ambição de expandir o seu património. Em 2012, foi adquirido mais um imóvel no Condomínio da DOMUS, no Bairro da Costa do Sol, destinado a funcionar como casa protocolar.

Em 2017, através da Direcção Nacional do Património do Estado (DNPE), o IGEPE recebeu um imóvel de três andares, localizado na Rua de Faralay nº 76, no Bairro da Sommerschield. Este imóvel passou a ser utilizado como casa protocolar, enquanto o imóvel do Condomínio da DOMUS foi convertido em casa de serviço.

Ao longo deste período, tive o privilégio de actuar como Gestora do Património do IGEPE. Meu maior desafio foi, além de gerir e conservar o património, inventariar e cadastrar todo o acervo móvel e imóvel da instituição nos sistemas e-Património e PHC

(Imobilizado), gerando fichas de inventário e respectivas etiquetas. Também fui responsável por realizar as reintegrações e amortizações dos bens tangíveis e intangíveis. Esta informação é incorporada anualmente na DNPE e apresentada na Conta de Gerência do Ministério da Economia e Finanças.

Com satisfação, posso dizer que todo o patrimônio mobiliário, imobiliário, e de transporte do IGEPE está inventariado e cadastrado nos sistemas apropriados, com as respectivas reintegrações e amortizações realizadas anualmente. Além disso, propus e realizei o abate de bens móveis obsoletos que não mais serviam ao patrimônio do

IGEPE.

Ao longo destes 20 anos, o IGEPE experimentou um crescimento significativo no seu patrimônio, incluindo bens mobiliários, imobiliários e de transporte.

Parabéns IGEPE pelos seus 20 anos! Bem-haja o Conselho de Administração e meus colegas pelo aprendizado e caminhada conjunta!





Assiate Aboudou Manuel

COLABORADORA DO IGEPE

Gostaria de compartilhar um pouco mais sobre a minha trajetória no IGEPE. Iniciei a minha jornada na instituição em Março de 2014, com apenas 19 anos, motivada pelo desejo de realizar um estágio que me permitisse concluir o curso de Contabilidade e Gestão, almejando assim a obtenção do grau técnico profissional.

Durante o período de estágio, a minha experiência foi dividida em duas fases distintas:

a) **Gestão:** Comecei na área de gestão, sob a supervisão da Direcção de Controlo das Participações. Nesta fase, adquiri conhecimentos práticos elaborando relatórios, actas, ofícios, análises de balanço e balancetes das empresas. Esse período foi fundamental para compreender o papel desempenhado pelo IGEPE nas empresas participadas, reconhecendo a responsabilidade que detém como representante do accionista Estado.

b) **Contabilidade:** Após essa fase de apren-

dizado na gestão, concentrei-me na área contabilística, integrando a Direcção de Finanças. Aqui, refinei as habilidades como emissão de requisições, preenchimento de cheques, controlo bancário e lançamento de registos contabilísticos no Sistema PHC. Posteriormente, passei a ser responsável pela reconciliação bancária dos registos contabilísticos efectuados.

Em virtude do volume substancial de trabalho, estendi o meu estágio na Direcção de Finanças, culminando, em Novembro do mesmo ano, na minha contratação como secretária administrativa do departamento. Além das tarefas administrativas, prestei apoio à tesouraria nos processos de pagamento de salários e indemnizações das empresas em fase de liquidação.

Em Maio de 2015, fui promovida de secretária administrativa a tesoureira, em reconhecimento à minha dedicação e desempenho. Assumir o cargo de tesoureira foi um grande desafio, exigindo concentração, honestidade e organização. Motivada a aprofundar os

meus conhecimentos, inscrevi-me no curso superior de Contabilidade e Auditoria, após obter o grau técnico profissional, com o objectivo de obter uma licenciatura.

Na Direcção de Finanças, testemunhei de perto o crescimento do IGEPE em termos de comprometimento na execução das despesas. Em 2015, o nosso orçamento de funcionamento era de cerca de 141 milhões de Meticais, e para as Operações Financeiras Activas do Estado era de cerca de 498 milhões de Meticais. Em 2022, o orçamento de funcionamento aumentou para cerca de 311 milhões de Meticais, e para as Operações Financeiras Activas do Estado atingiu 2.587 milhões de Meticais.

O IGEPE desempenhou um papel crucial no meu crescimento profissional, emocional e pessoal. Casei-me em 2019 e tornei-me mãe em 2021. Após retornar da licença de maternidade, fui informada da minha inte-

gração no Departamento de Contabilidade como contabilista. Embora tenha sido um choque, devido à minha experiência na tesouraria, percebi que essa mudança era uma oportunidade valiosa para aprofundar os meus conhecimentos na área de contabilidade, que é a minha formação académica.

Durante os 8 anos em que o IGEPE celebra duas décadas, fiz parte do seu desenvolvimento, enfrentando mudanças, crises e celebrando vitórias. Sinto-me grata e orgulhosa por fazer parte desta instituição e pela pessoa em que me tornei a cada dia.

Agradeço a todos os colegas que contribuem diariamente para essa transformação.

Assiaté Abouder Manuel



Augusto Bacar

COLABORADOR DO IGEPE

Por meio deste depoimento, gostaria de relatar a minha trajetória e experiência ao longo de quase 10 anos de serviço nesta prestigiada instituição pública. Ingressei no Instituto de Gestão de Participações do Estado (IGEPE) em 2013, inicialmente como Gestor de Qualidade na Direcção de Controlo das Participações. Nessa função, minhas principais responsabilidades incluíam o desenvolvimento e a implementação de Normas Internacionais de Gestão de Qualidade, Ambiente, Saúde e Segurança no Trabalho.

Posteriormente, fui por pouco tempo, destacado para a Direcção de Auditoria Interna como Auditor Interno, onde trabalhei para assegurar a conformidade, a eficiência operacional e a integridade dos processos internos. Actualmente, desempenho o papel de Técnico de Governança Corporativa, onde me dedico a garantir que as empresas do Sector Empresarial do Estado (SEE) conduzam suas actividades de acordo com os princípios de boas práticas corporativas, actuando com transparência

e integridade e protegendo os interesses de todas as partes interessadas, como accionistas, gestores e trabalhadores.

Durante este período, tive a oportunidade de desenvolver e aprimorar competências essenciais, como trabalho em equipe e capacidade de resolução de problemas, que foram fundamentais para a realização das actividades e dos objectivos que me foram designados. Ao longo dos anos, participei de diversas actividades de grande relevância, tais como o processo de certificação em sistemas de gestão de qualidade das empresas participadas, formação como Consultor em Sistema de Gestão Integrado, participação no processo de aprovação da Lei do Sector Empresarial do Estado, assembleias-gerais, indução de Gestores Públicos e elaboração da base de dados dos Gestores Públicos. Nessas ocasiões, sempre procurei agir com ética, responsabilidade e compromisso com o serviço público, visando o bem-estar colectivo e o cumprimento das directrizes estabelecidas pela instituição.

Posso afirmar que as experiências adquiridas e os desafios enfrentados ao longo da minha trajetória me proporcionaram um grande crescimento pessoal e profissional. Sou profundamente grato pela confiança depositada no meu trabalho, pelo suporte dos colegas em geral e, em especial, pelo respaldo do Conselho de Administração do IGEPE.

Por fim, reafirmo o meu compromisso com a excelência no serviço público e a minha disposição em continuar contribuindo para o desenvolvimento desta prestigiada instituição.

Bacar



Carlos Marcos Bacaimane

COLABORADOR DO IGEPE

Fui admitido em Março de 2013, na Direcção de Controlo de Participações como Gestor de Qualidade, com a principal tarefa de dinamizar a adopção de sistemas de gestão de qualidade, ambiente e segurança no trabalho nas empresas participadas pelo Estado. Este processo de certificação foi amplamente abraçado por essas empresas, reconhecendo-o como um instrumento vital para a gestão e melhoria da qualidade de seus processos e serviços. Como resultado, algumas empresas, como a PETROMOC e a STEMA, alcançaram a certificação.

Em 2015, houve uma reestruturação interna na estrutura orgânica do IGEPE, e foi criada a Direcção de Governação Corporativa (DGC), onde fui alocado. A criação da DGC foi motivada pela necessidade de um reforço na adopção e cumprimento das boas práticas e dos princípios de governação corporativa nas empresas participadas pelo Estado.

Em 2016, fui nomeado chefe de repartição

da UGEA, onde conduzi vários processos de procurement que resultaram na contratação de consultorias responsáveis pela elaboração de documentos estratégicos cruciais. Esses documentos incluem o Contrato de Gestão e de Mandato, a Estratégia de Investimentos, a Estratégia de Reestruturação e Viabilização do sector empresarial do Estado (SEE), e a Estratégia de Apoio na Negociação da Venda de Participações Sociais. Neste momento, está em curso um processo de contratação, conduzido por mim, para a consultoria responsável pela concepção e desenho do software para a consolidação de contas do SEE.

Em Março de 2023, após uma nova reestruturação interna de pessoal, fui novamente alocado à DGC. Encontrei a Direcção com atribuições ampliadas, especialmente após a aprovação da Lei nº 3/2018, de 19 de Junho, que expandiu a realização das Assembleias-Gerais para as empresas públicas. As Assembleias-Gerais têm sido um verdadeiro “palco” de aprendizagem e partilha de conhecimento sobre as empresas do SEE, sendo

também um momento crucial para a contínua melhoria das atribuições e competências previstas por lei para o IGEPE.

Pessoalmente, vejo que o IGEPE deu um salto qualitativo significativo na gestão dos processos junto às empresas do SEE. A instituição tem respondido plenamente à sua missão e visão, como delineado na sua criação. O IGEPE cresceu em termos de vi-

sibilidade junto à sociedade, sendo agora mais conhecido por um número crescente de pessoas. Eu também cresci, tanto profissionalmente quanto socialmente, com o IGEPE.

Out B.



Delfim de Deus Júnior

COLABORADOR DO IGEPE

No início da década de 2010, testemunhei a implementação do “intervencionismo” por parte do IGEPE nas empresas do Estado, uma mudança significativa impulsionada pelo então PCA, Dr. Hipólito Hamela. Em 2011, o IGEPE procurou aumentar a sua presença e envolvimento no dia a dia dessas empresas, com o objectivo de exercer um controlo mais directo e activo. No entanto, essa fase de maior intervenção foi curta. O mandato de Hamela foi abruptamente interrompido, e a liderança da instituição passou a ser conduzida de maneira mais reservada por Apolinário Panguene, um PCA com uma abordagem mais discreta.

Sob a gestão de Panguene, o IGEPE continuou a desempenhar o seu papel como accionista do Estado nas diversas sociedades, ajustando o seu nível de protagonismo conforme o volume e a importância de sua participação accionista. Apesar de estar satisfeito com os dividendos recebidos ao final de cada exercício fiscal, essa postura resultava numa contribuição limitada para o Orçamento do Estado e numa pre-

sença mais apagada no cenário económico nacional.

Naquele período, o IGEPE era uma instituição pequena, com menos de cinquenta funcionários, incluindo economistas, gestores, contabilistas, informáticos e juristas, que atendiam às necessidades da instituição em sua função de accionista. A discrição era uma característica marcante do IGEPE na segunda década do terceiro milénio, reflectindo as opções e circunstâncias daquele tempo. Isso mudou em 2015, quando pela primeira vez o IGEPE foi liderado por uma mulher, Ana Isabel Senda Coanai.

A nova PCA trouxe uma visão inovadora e dinâmica, caracteristicamente feminina, buscando uma maior participação e controlo sobre as operações da instituição. Sob sua liderança, o IGEPE passou por uma reestruturação interna significativa e iniciou uma série de visitas frequentes às empresas participadas pelo Estado. A nova abordagem visava maior integração e supervisão das empresas sob a alçada do IGEPE.

Essa fase coincidiu com um período de re-

formas legislativas profundas no sector empresarial do Estado (SEE). Em 2018, foram implementadas mudanças importantes, com a promulgação da Lei do Sector Empresarial do Estado -LSEE (Lei n.o. 3/2018, de 19 de Junho) e seu respectivo regulamento (Decreto n.o 10/2019, de 26 de Fevereiro). Essas reformas unificaram o controlo das empresas públicas e das participadas pelo Estado sob um único coimando, reduzindo o papel dos ministérios, que anteriormente tinham uma influência significativa na gestão e políticas das empresas públicas.

A nova legislação visou resolver conflitos de interesse que surgiam quando os ministérios tinham que arbitrar entre empresas de capitais públicos e privados. Por exemplo, em disputas como a entre Mcel e Vodacom, o papel do Ministério dos Transportes e Comunicações poderia levar a decisões que não favorecessem a empresa estatal para demonstrar imparcialidade.

Com o novo quadro jurídico, o IGEPE teve que se reestruturar e expandir a sua actuação, absorvendo novas competências e responsabilidades das empresas públicas dos sectores de energia, petróleo, portos, aeroportos e caminhos de ferro. Essa transformação trouxe ao IGEPE maior visibilidade e um papel mais proeminente, tanto em termos de contribuição fiscal quanto de dividendos para o Orçamento do Estado.

Sob a liderança de Ana Isabel Senda Coanai, o IGEPE passou a ser um pilar significativo no contexto económico e fiscal de Moçambique, alinhando-se aos objectivos do Estado e aumentando a sua relevância e impacto no cenário nacional. A última década sob a sua presidência marcou uma era de renovação e maior integração do IGEPE com o SEE.





Hermógenes Canote Salvador Mário

COLABORADOR DO IGEPE

Como Economista e Especialista em Contabilidade, Gestão de Projectos e Administração de Negócios, tenho o privilégio de integrar o IGEPE desde o seu início em 2002. Desde 2004, acompanhei e contribui directamente para a evolução da instituição, ocupando diversos cargos, desde Chefe de Departamento até Director das áreas de Controlo de Participações e de Investimento.

Divido a história do IGEPE em três fases importantes:

1ª Fase (2001-2013/14):

O foco esteve na qualificação da carteira herdada do Estado, saneamento de participações não estratégicas, e dinamização do processo de transferência de acções para Gestores, Técnicos e Trabalhadores (GTTs). Foi um período de estabilização e saneamento dos activos.

2ª Fase (2014-2019):

O IGEPE avançou com novas iniciativas de

investimento e implementou uma abordagem moderna de gestão das participadas, introduzindo práticas de monitoria e avaliação económica e financeira. Esta fase trouxe também a reestruturação e redefinição do portfólio das participadas, consolidando o papel do IGEPE como gestor do Sector Empresarial do Estado (SEE).

3ª Fase (2019/20 até o presente):

Focou-se na incorporação de boas práticas de governação corporativa e na profissionalização da gestão das empresas do SEE. A promulgação da Lei n.º 3/2018, de 19 de Junho, e a integração das empresas públicas na carteira de participações marcaram uma grande valorização dos activos do IGEPE.

Perspectivas Futuras: O IGEPE precisa de consolidar os processos de monitoria e controlo do desempenho das empresas do SEE, com ênfase na qualificação dos gestores, melhoria da gestão de riscos fiscais, e fortalecimento das iniciativas de investimento, especialmente nos sectores de oil & gas,

transporte, logística e turismo. Além disso, um foco maior na formação contínua dos quadros do IGEPE será crucial.

A Nível Pessoal: Completando 20 anos de carreira no IGEPE, tive a honra de liderar importantes projectos, como a concepção do Sistema Integrado de Monitoria e Avaliação das Participações do Estado (SIMAP) e a criação de métricas de desempenho para a gestão profissional das participadas. Também estive à frente da iniciativa de certificação das participadas em normas ISO 9001.

Ao olhar para o futuro, acredito que o IGEPE deve continuar priorizando a formação de seus quadros, o estabelecimento de um plano de carreiras e a criação de um Fundo Complementar de Pensões, garantindo, assim, sua sustentabilidade e sucesso contínuo.





Lino José Chissambule

COLABORADOR DO IGEPE

Ingressei no Instituto de Gestão das Participações do Estado (IGEPE) em 29 de Março de 2008, após responder a um anúncio no jornal Notícias para a vaga de Auxiliar Administrativo. Passei por todas as etapas do processo de recrutamento, culminando na minha entrada na organização.

Falar do IGEPE é revisitar uma jornada histórica que começou no meu primeiro dia de trabalho nesta instituição até o ano de 2022. Durante esse período, tive a honra e o privilégio de trabalhar com quatro Conselhos de Administração distintos, liderados pelo Dr. Gabriel Tembe, Dr. Hipólito Hamela, Dr. Apolinário Panguene, e pela Dra. Ana Isabel Senda Coanai.

Para mim, aceitar o desafio de uma nova carreira no IGEPE foi um marco, especialmente porque eu possuía pouca experiência na área de gestão das participações do Estado. No entanto, encontrei uma equipe de colegas extremamente profissionais que me apoiaram e compartilharam suas valiosas experiências, permitindo-me contribuir positivamente para o desenvolvimento e crescimento da nossa organização.

Ao fazer uma análise temporal dos vinte anos da criação do IGEPE, é evidente que alcançamos muitos êxitos: desde a capacitação de recursos humanos em diversas áreas, à recolha de dividendos nas empresas, o que constitui uma importante fonte de receita para o Estado. Também se destacam a aprovação de instrumentos legais fundamentais, como a Lei nº 3/2018, de 19 de Junho, sobre as regras aplicáveis ao Sector Empresarial do Estado (SEE), e o respectivo Regulamento, aprovado pelo Decreto nº 10/2019, de 26 de Fevereiro.

Por fim, gostaria de destacar que, sob a liderança do actual Conselho de Administração, que já conta com nove anos à frente do IGEPE, a instituição conquistou reconhecimento a nível nacional e internacional. Isso se deve ao trabalho árduo realizado nos últimos anos, especialmente no que diz respeito à reestruturação de empresas que estavam à beira da falência e à criação de políticas que promovem o bem-estar dos trabalhadores do SEE.



Marta Ancha Lopes José Sibinde

COLABORADORA DO IGEPE

Ingressei no Instituto de Gestão das Participações do Estado (IGEPE) no dia 18 de Março de 2013, após ser seleccionada no concurso público para a vaga de Assistente de Recursos Humanos. Inicialmente, a minha principal responsabilidade era gerir os benefícios remuneratórios dos funcionários e assegurar o apoio administrativo por meio de uma gestão eficiente da correspondência do Departamento de Recursos Humanos.

O IGEPE foi a primeira instituição onde tive contacto com o mercado de trabalho, e aqui aprendi muito com os meus colegas. Enfrentei diversos desafios, especialmente ao lidar com tarefas que ainda não haviam sido implementadas na instituição.

Em 2015, após concluir com êxito a Licenciatura em Contabilidade e Auditoria, fui promovida para a Carreira de Técnica Superior, passando de Assistente de RH para Técnica de RH. Nesta nova função, passei a emitir pareceres sobre matérias relacionadas aos Recursos Humanos e a gerir processos de funcionários, desde o ingresso, alo-

cação, gestão de benefícios, promoções, progressões, até a aposentadoria.

O IGEPE, uma instituição pública criada pelo Decreto Nº 46/2001, de 21 de Dezembro, sempre buscou métodos de gestão cada vez mais eficientes para o sector público. Com a Estratégia de Investimentos do Sector Empresarial do Estado (SEE) para o período de 2020-2030, estabeleceu-se um conjunto de objectivos voltados para a revitalização, crescimento e expansão do SEE, entre eles: a) Viabilização e Rentabilização do SEE; b) Consolidação do Modelo de Governação Empresarial; c) Desenvolvimento de Fontes de Financiamento; e d) Desenvolvimento do Capital Humano.

Para alcançar esses objectivos, o IGEPE tem implementado métodos de gestão de qualidade, baseados na Norma ISO 9001, além de investir no desenvolvimento técnico-profissional e social dos colaboradores e gestores públicos, especialmente aqueles vinculados às empresas participadas pelo Estado.

É importante destacar que, ao longo de sua trajetória, o IGEPE enfrentou contextos controversos que afectaram a sua imagem. No entanto, à luz da Estratégia 2020-2030 e graças ao empenho da actual liderança do Conselho de Administração, estamos presenciando mudanças positivas e tangíveis.

O IGEPE cresceu, passando de 53 para 65 colaboradores, com um papel fundamental do sector de Recursos Humanos na contratação de novos funcionários e na gestão harmoniosa dos desligamentos, especialmente nos casos de aposentadoria, que muitas vezes são desafiadores para os envolvidos.

Como Técnica de RH do IGEPE, posso afirmar que o Conselho de Administração

tem se empenhado na criação de um ambiente de trabalho mais inclusivo e harmonioso, promovendo a convivência social e proporcionando oportunidades para que os colaboradores e gestores elevem as suas competências, sejam elas académicas ou profissionais. Isso tem se reflectido num desempenho progressivamente melhor da instituição como um todo.

Assim, estou convicta de que, no momento actual, é justo afirmar que o IGEPE se tornou uma instituição de referência na busca por soluções adequadas para a gestão eficaz das participações do Estado no SEE, visando a sua rentabilidade sustentável.





Ricardina Poco

COLABORADORA DO IGEPE

Hoje, ao celebrarmos os 20 anos do Instituto de Gestão das Participações do Estado (IGEPE), não posso deixar de refletir sobre a jornada que percorri ao lado de meus colegas. Desde a sua criação, o IGEPE assumiu a missão crucial de gerir as participações do Estado, missão essa que se expandiu significativamente ao longo dos anos, incluindo agora a gestão do Sector Empresarial do Estado e das participações financeiras e sociais do Estado, tudo dentro dos princípios de governação corporativa. Esse desafio crescente também nos posiciona como catalisadores de novas iniciativas de investimento público e privado. A nossa responsabilidade sempre foi impulsionar a boa governação corporativa, garantindo que cada acção e decisão esteja em plena conformidade com os princípios éticos e de transparência que a sociedade nos exige.

A minha experiência no IGEPE, iniciada em 2014, tem sido profundamente enriquecedora e transformadora. Iniciei as minhas actividades na Direcção de Desenvolvimento Institucional, especificamente na

área de Planificação, onde tive a oportunidade de trabalhar num ambiente dinâmico e desafiador, que estimulou o meu crescimento pessoal e profissional. Desde o início, enfrentei desafios significativos, principalmente no que se refere ao estabelecimento de indicadores de desempenho e à implementação de sistemas eficazes de monitoria e avaliação dos planos estratégicos e anuais. Esses desafios demandaram não apenas habilidades técnicas sólidas, mas também uma forte capacidade de adaptação e resiliência diante de um cenário em constante evolução.

O comprometimento de Gestão de Topo do IGEPE com os princípios de boa governação abriu portas valiosas para o meu desenvolvimento académico e profissional. Como resultado desse suporte, participei de fóruns, conferências e intercâmbios nacionais e internacionais, que ampliaram significativamente o meu conhecimento na arena académica e profissional, permitindo a troca de experiências com profissionais de diversos contextos e expertise.

Em suma, a minha trajetória no IGEPE tem sido uma jornada enriquecedora, marcada por desafios superados, experiências valiosas e conquistas significativas. Estou convencida de que os conhecimentos e habilidades adquiridos ao longo desses anos me habilitam a continuar contribuindo de

forma efectiva para a missão da instituição.

Parabéns IGEPE pelos seus 20 anos!





Salva Nwantiye Ricardo Matlombe Macitela

COLABORADORA DO IGEPE

Iniciei a minha trajectória no IGEPE no final de 2017, vindo da Direcção Nacional do Tesouro, Ministério da Economia e Finanças. Embora alguns aspectos do trabalho fossem semelhantes, enfrentei desafios iniciais ao assumir a função de Gestora de Portfólio, uma vez que fui designada para grandes empresas, cada uma com suas particularidades, como a EDM, E.P; TVM, E.P; PETROMOC, S.A; BNI, S.A, e SN, S.A. Isso exigiu de mim um esforço adicional para adquirir o conhecimento necessário e garantir um desempenho satisfatório nas minhas funções.

No exercício económico de 2018, tive a oportunidade de acompanhar a primeira fase da implementação do plano de Reestruturação do Sector Empresarial do Estado, destacando-se o projecto de fusão das extintas empresas TDM, SA e Mcel, SA, que resultou na criação da Moçambique Telecom, SA. Esta experiência foi particularmente enriquecedora.

O trabalho no IGEPE é dinâmico e desafiador, fazendo da instituição uma verdadei-

ra academia que proporciona um constante aprendizado e crescimento profissional. Além das actividades típicas de um gestor de portfólio, sou responsável pela base de dados do IGEPE, com a tarefa de acompanhar, registar e compartilhar as informações sobre as variações das participações do Estado junto às entidades competentes, trimestralmente. Adicionalmente, tenho integrado alguns órgãos estatutários, como o Secretariado da Mesa da Assembleia-Geral e Conselho Fiscal, bem como Comissões especializadas, como a Comissão de Remunerações, o que tem ampliado a minha capacidade técnica e contribuído significativamente para o meu desenvolvimento profissional.

Sinto grande orgulho em fazer parte desta instituição, que tem demonstrado um crescimento notável ao longo dos anos. No âmbito pessoal, essa jornada tem sido crucial para o meu amadurecimento profissional. Entre as conquistas do IGEPE, fruto de trabalho árduo e foco nas suas orientações estratégicas, destaco: (i) A aprovação da Lei n.º 3/2018, de 19 de Junho, que estabeleceu as regras aplicáveis ao Sector Empresarial do Estado,

incluindo a inclusão das empresas públicas na carteira do IGEPE e a implementação de melhores práticas de Governança Corporativa; (ii) O saneamento da carteira, que permitiu focar em empresas estratégicas; (iii) A concepção de uma matriz de avaliação de desempenho que trouxe mais precisão e transparência na avaliação dos Gestores Públicos; (iv) O incremento na arrecadação de receitas de capital, com impacto significativo nos dividendos entregues ao Estado e (v) A consolidação das contas do SEE, proporcionando uma visão integrada da saúde financeira das empresas.

Entre as realizações institucionais, como gestora de portfólio, fui especialmente marcada pela reversão da situação financeira da EDM, E.P. e PETROMOC, S.A., que nos últimos três exercícios económicos têm apresentado resultados positivos, evidenciando o sucesso das acções empreendidas no Plano de Reestruturação do SEE.

A cultura organizacional do IGEPE, baseada na inclusão, valorização dos colaboradores, comunicação vertical e alinhamento nas actividades, tem sido fundamental para o sucesso da instituição. Agradeço ao Conselho de Administração pelo modelo de liderança adoptado e pela confiança depositada nos seus quadros, oferecendo oportunidades para que possamos contribuir efectivamente para o desenvolvimento da Instituição.

Expresso também a minha gratidão aos colegas pela abertura e espírito de trabalho em equipe, que nos permite criar sinergias e alcançar nossos objectivos com maior eficácia.

Com gratidão a Deus, vejo o IGEPE hoje como uma instituição de renome, mérito e respeito. Desejo que continue a crescer, com o empenho de todos nós, elevando a gestão do SEE e suas participações financeiras e sociais, sempre mantendo as boas práticas de Governança Corporativa.

Apesar das conquistas alcançadas, ainda enfrentamos desafios, entre eles: (i) Garantir a viabilização e rentabilização das empresas do SEE; (ii) Consolidar os mecanismos de supervisão e controlo, com foco na apresentação das contas e na avaliação de desempenho dos gestores; (iii) Criar uma plataforma electrónica de monitoramento e gestão das empresas do SEE e (iv) Aumentar as receitas de capital e fortalecer os mecanismos de mitigação do risco fiscal.





Sónia Moisés Chongola

COLABORADORA DO IGEPE

No dia 27 de Agosto de 2017, ingressei no Instituto de Gestão das Participações do Estado (IGEPE) através da mobilidade, vinda do Ministério de Terra, Ambiente e Desenvolvimento Rural, onde exercia as funções de Secretária Executiva. Actualmente, actuo como Recepcionista, sendo muitas vezes considerada “a cara do IGEPE”. Embora possa parecer uma tarefa simples, ser recepcionista é um verdadeiro desafio. Diariamente, lido com um público diverso, com comportamentos e atitudes que variam entre a cortesia e a agressividade. No entanto, a experiência me ensinou que os recepcionistas são verdadeiros maestros na resolução de problemas. Não apenas enfrentamos situações desafiadoras, mas também as transformamos em oportunidades de aprendizado e crescimento, adquirindo valiosas lições sobre a gestão de múltiplas tarefas, empatia e antecipação.

Falar do IGEPE é mencionar uma instituição criada pelo Decreto nº 46/2021, de 21 de Dezembro, com personalidade jurídica própria e autonomia administrativa, fi-

nanceira e patrimonial. A sua missão é gerir, coordenar e controlar as participações do Estado. O IGEPE trouxe-me um grande enriquecimento pessoal e profissional, proporcionando-me experiências e aprendizados que levarei para toda a vida. Sinto-me lisonjeada por fazer parte desta grande família “Igepiana”.

Ao longo destes 20 anos de existência do IGEPE, testemunhei diversas reformas com o objectivo de tornar a instituição mais dinâmica e capaz de responder às exigências do Sector Empresarial do Estado e do mercado em geral. A aprovação da Lei nº 3/2018, de 19 de Junho, que estabelece os princípios e regras aplicáveis ao SEE, marcou um novo paradigma para mim, ao dinamizar e fortalecer a gestão do sector. Essa nova legislação não apenas aprimorou a interacção com as empresas, mas também fortaleceu a capacidade do IGEPE de intervir na gestão do sector e na captação de receitas provenientes de dividendos das sociedades participadas.

Hoje, vejo o IGEPE como uma instituição com um impacto significativo na esfera só-

cio-económica do país, dado o vasto portfólio de empresas sob sua gestão, abrangendo diversas áreas de actuação. Espero continuar contribuindo como colaboradora para o desenvolvimento do IGEPE e do país como um todo. Com o apoio dos meus colegas, desejo seguir em frente, crescendo em todos os aspectos.

Por outro lado, acredito que o IGEPE deve continuar a valorizar a governação corporativa como um pilar fundamental na gestão das empresas, implementando procedimentos e princípios que norteiem a conduta dos gestores. Isso permitirá ao IGEPE um acompanhamento mais eficaz dos executivos e dos recursos a eles alocados, assegurando transparência, responsabilidade e prestação de contas. Além disso, contribui-

rá para mitigar possíveis conflitos entre a tutela do IGEPE e os gestores.

Agradeço ao IGEPE e a todos os colaboradores que, de forma incansável e dedicada, têm contribuído para o crescimento e desenvolvimento da instituição. A união, coerência, dinamismo e conhecimento na gestão das participações do Estado são essenciais para o desenvolvimento do IGEPE

Sónia Khongala





Verónica Alberto Chongo

COLABORADORA DO IGEPE

Inicio a minha trajetória no IGEPE em 2008 como Secretária Administrativa, onde, até 2014, desempenhei as funções de rececionista, triagem de documentos, emissão de ofícios, atendimento telefónico, organização de reuniões e reservas de passagens. Em 2014, fui promovida a Secretária Executiva, colaborando directamente com o Conselho de Administração e continuando a exercer funções administrativas e de apoio.

Ao longo dos anos, tive a oportunidade de me capacitar em diversas áreas, participando de formações pela ASEMO, em Sundton Johannesburg, e em Sistemas de Gestão de Qualidade pelo INOQ. Também estive envolvida na organização de importantes reuniões e Conselhos Consultivos do IGEPE.

Em 2017, assumi o cargo de Técnica na Direcção de Governança Corporativa, focando-me na elaboração de ofícios para as empresas do SEE, gestão de bases de dados de gestores, preparação de assembleias-gerais, e controlo de prazos de declarações

de bens e patrimónios. Recentemente, participei de capacitações em gestão de informação empresarial em Lisboa e em Fiscalização e Monitoria da Integração de Género.

Esses 15 anos como colaboradora do IGEPE fui preparada para desafios nas áreas de secretariado, organização e administração, onde sempre actuei com dedicação e zelo. Agradeço a oportunidade de fazer parte desta instituição e o aprendizado proporcionado por todos os colegas.





Ailton José

COLABORADOR DO IGEPE

Desde que ingressei ao IGEPE, fui recebido por uma equipe comprometida e apaixonada pela missão de transformar o Sector Empresarial do Estado (SEE) em uma instituição de referência, sustentada por valores que todo funcionário público deveria abraçar, em prol da construção de uma nação próspera.

A jornada tem sido repleta de desafios, mas também de grandes conquistas que reafirmaram a importância da nossa actuação na esfera empresarial pública.

Ao longo destes anos, foi-me conferida a oportunidade de participar em projectos de tamanha relevância e impacto, tanto para o SEE, como para o meu crescimento profissional e individual.

Tem sido extremamente gratificante a experiência de participar na concepção de ferramentas de gestão importantes para a instituição e para o quotidiano das empresas do SEE, tais como: (i) a Base de Dados

de monitoria do endividamento do SEE e os relatórios associados, (ii) Relatório e consolidadas, (iii) Sistema de consolidação de contas do SEE, (iv) Modelo de plano de negócio, (v) Plano de Redução de custos, entre outras.

Um dos valores promovidos pelo IGEPE é a transparência. Trabalhar em um ambiente onde a ética e a responsabilidade são fundamentais me ensinou a importância de prestar contas à sociedade e garantir que nossos processos sejam claros e acessíveis.

A cultura de colaboração no IGEPE tem sido essencial para meu crescimento profissional e pessoal. A troca de conhecimentos e experiências com colegas de diferentes áreas e níveis de hierarquia sempre trouxe novas perspectivas e soluções criativas para os desafios que enfrentamos.

Reconheço e enalteço o papel crucial exercido pela liderança na conversão do IGEPE em uma instituição com uma palavra a dizer no cenário de transformação económica do

país, com uma presença e contribuição significativas.

À medida que avançamos, acredito que a adaptação e a inovação continuarão a ser essenciais. Estamos em um mundo em constante mudança, e o IGEPE deve se manter à frente das tendências, sempre buscando formas de agregar valor e promover o desenvolvimento sustentável.

Quero expressar minha gratidão a todos os colegas e as lideranças que contribuíram para a construção de um IGEPE forte e respeitado. Estou animado para os próximos capítulos desta história!





Luísa Jaime Valoi

COLABORADORA DO IGEPE

Funcionária do IGEPE desde 2013, é formada em Contabilidade e Auditoria e exerce suas funções de Assistente Administrativa na Direcção de Administração e Finanças.

Desde 2013, o IGEPE se consolidou como uma instituição com um compromisso crescente com a modernização e a excelência administrativa. Por meio de uma gestão focada em inovação e desenvolvimento de processos, o IGEPE tornou-se um modelo de eficácia na gestão de recursos e no controlo orçamental, fortalecendo o seu papel de coordenador e gestor das empresas públicas e participadas.

Ao longo desses anos, o investimento em infraestrutura tecnológica e formação profissional foi essencial para a evolução da instituição, que passou a contar com sistemas integrados, como o PHC, para substituir processos manuais e promover maior controlo e transparência. Esse avanço reflecte o empenho do Conselho de Administração em construir um ambiente de trabalho saudável e produtivo, onde a capacitação contínua dos colaboradores é uma prioridade estratégica.

Com a chegada de novas empresas públicas sob a sua gestão, o IGEPE adaptou-se rapidamente para lidar com o aumento significativo de operações financeiras e administrativas, reforçando as suas práticas de controlo financeiro e aprimorando o fluxo de processos internos. Essa fase de transformação impulsionou o desenvolvimento da instituição e exigiu um quadro de colaboradores preparados para responder aos desafios dessa nova realidade, criando uma estrutura ágil e preparada para enfrentar demandas crescentes.

A instituição tem se tornado, assim, não apenas um espaço de desenvolvimento para os seus profissionais, mas também um motor de crescimento e inovação no sector empresarial do Estado, onde cada colaborador contribui para o fortalecimento da missão do IGEPE no panorama económico e social de Moçambique.

Portanto, o IGEPE foi um local onde iniciei a minha vida profissional e com ele me tornei a pessoa que hoje sou.



Cezerilo Matuce

COLABORADOR DO IGEPE

Hoje, ao celebrar o 20º aniversário do IGEPE, sinto uma profunda gratidão e orgulho por fazer parte dessa jornada tão marcante. Ao longo dessas duas décadas, testemunhei transformações significativas que não apenas moldaram a empresa, mas também contribuíram para minha evolução como profissional e indivíduo.

Durante esses anos, enfrentei inúmeros desafios e conquistei vitórias importantes. Aprendi que, por mais desafiadoras que possam ser as mudanças, elas sempre trazem oportunidades de aprendizado e crescimento. O que realizamos hoje, mesmo utilizando as melhores práticas e tecnologias disponíveis, pode ser aprimorado amanhã, pois vivemos em um mundo dinâmico, onde as necessidades da sociedade estão em constante evolução. O IGEPE, como braço empresarial do Estado, tem o compromisso de acompanhar essas transformações e continuar servindo com excelência e propósito.

O IGEPE sempre foi um mosaico de expe-

riências e conhecimentos, um espaço onde diferentes gerações se conectam e a troca de saberes ocorre naturalmente. Essa troca é enriquecedora e traz recompensas inestimáveis, como o orgulho de ver até onde nossos esforços colectivos podem nos levar. Para mim, o IGEPE é muito mais do que uma instituição; é uma escola que proporcionou crescimento contínuo em todas as esferas da minha vida.

O significado de “Instituto de Gestão das Participações do Estado” transcendeu qualquer expectativa que eu pudesse ter ao ingressar aqui, com minha bagagem profissional ainda modesta. Ao longo do tempo, momentos marcantes ajudaram a moldar minha trajetória e dissiparam os medos e incertezas iniciais. Entre tantas lembranças, destaco, com emoção e gratidão, cargos dentro da organização como também nas empresas em representação deste.

Fui admitido no IGEPE com pouco mais de 25 anos, repleto de vontade de apren-

der. Hoje, vejo o quanto evolui, mas acima de tudo, o que ainda sou capaz de absorver cientificamente. Quando comecei, minha experiência ainda era limitada, mas fui moldado pelos desafios enfrentados e pela sabedoria das pessoas com quem trabalhei. Sempre mantive uma postura aberta, aprendendo com todos que passaram por aqui e que continuam contribuindo para esta grande instituição.

Estes 20 anos ensinaram-me que, mesmo diante de grandes transformações, a essência do IGEPE permanece: um compromisso inabalável com a excelência e a responsabilidade de gerir com zelo as empresas participadas pelo Estado Moçambicano. Para os que estão apenas iniciando sua jornada aqui, deixo uma mensagem: mantenham-se comprometidos, abertos às mudanças e orientados pelas melhores práticas de gestão. Representar o Estado é uma honra,

e devemos sempre buscar ser gestores de referência, alinhados à missão que nos é confiada.

Ao olhar para o futuro, vislumbro um IGEPE ainda mais robusto e dinâmico, crescendo em todas as dimensões de gestão e amplamente capaz de transformar, reformar e multiplicar os recursos das empresas participadas pelo Estado, através de práticas modernas e compromissos sólidos.

Concluo este depoimento reiterando meu compromisso em continuar contribuindo para o crescimento do IGEPE, com a mesma dedicação e determinação que me trouxeram até aqui. Que os próximos 20 anos sejam tão marcantes quanto os que hoje celebramos.





Para o SUCESSO, é necessária a participação de cada um.

IGEPE
INSTITUTO DE GESTÃO DAS PARTICIPAÇÕES SOCIAIS E
 DESENVOLVIMENTO COMUNITÁRIO



Para o SUCESSO, é necessária
a participação de cada um.

IGEPE
INSTITUTO DE GESTÃO DAS PARTICIPAÇÕES DO ESTADO
STATE OWNED MANAGEMENT AGENCY

Empresas Públicas



Movimentando pessoas e bens



ELECTRICIDADE
DE MOÇAMBIQUE, E.P.



ENH
Enxofre e natural



AEROPORTOS DE MOÇAMBIQUE, E.P.



RÁDIO
MOÇAMBIQUE, E.P.



Televisão de Moçambique



Imprensa Nacional de Moçambique, E.P.



IMPRESSA NACIONAL DE MOÇAMBIQUE, E.P.



EPCT
Enxofre e natural



Regadio do Baixo Limpopo, E.P.

Empresas Exclusiva e Maioritariamente Participadas pelo Estado



HIDROELÉCTRICA DE
CAHORA BASSA
O orgulho de Moçambique



BNI
Banco Nacional
de Investimento



petromoc



emoce



TMcel
MOÇAMBIQUE
TELECOM, SA



LAM
Linhas Aéreas de Moçambique



BVM
BOLSA DE VALORES
DE MOÇAMBIQUE



SN
Sociedade do Notícias, SA



SMM
Sociedade Moçambicana
de Medicamentos, SA



STEMA
SILOS E TERMINAL GRANELEIRO DA MATOLA, SA



FARMAC, S.A.

Empresas Minoritariamente Participadas pelo Estado



Millennium
bim



MOZAL



CMH
Companhia Moçambicana
de Hidrocarbonetos, SA



CMG
Companhia Moçambicana
de Gasoduto, SA



Norsad
CAPITAL



Coca-Cola



CDM
CERVEJAS DE MOÇAMBIQUE



TELEDATA
NÓS FAZEMOS!



Tongaathulett
Açucareira de Moçambique, SA



Tongaathulett
Açucareira de Xinavane, SA



carteira móvel









Rua de Mukumbura nº 363
Maputo, Moçambique
Tel: +258 21 485 640; +258 21 485 643
Fax: +258 21 485 641