

*Homem
6/12/01*

*Dr. Obede
Presidente
6/12/01*

**AP.5
2001**

UNIVERSIDADE EDUARDO MONDLANE

UFICS - Unidade de Formação e Investigação em Ciências Sociais

Trabalho de licenciatura em Administração Pública

**A PARTICIPAÇÃO DOS RECURSOS HUMANOS NO PROCESSO DE
REESTRUTURAÇÃO (MUDANÇAS)**

**O caso da Alfândega de Maputo
(1997-2001)**

Candidato: José M. Chicote Gaetano

Coordenador: Prof. Dr. Bernard Weimer

Supervisor: Dr. Xavier de Jesus

Co-Supervisor: Dr. Adriano Maurício

UE M. - UFICS	
R. E.	4385
DATA	12/07/05
AQUISIÇÃO	Oferta
COTA	AP-5

Maputo, Novembro de 2001

Techo : 13 valores

*Approach : 13 valores
o defeito*

Valor : 13 valores



**A participação dos recursos humanos no processo de reestruturação
(mudanças) das Alfândegas**

O caso da Alfândega de Maputo

Tema desenvolvido em cumprimento dos requisitos fixados pela UFICS para obtenção do grau
de licenciatura em Administração Pública

Agradecimentos

À Direcção Geral das Alfândegas, na pessoa do seu Director Geral, *Dr. António V. Barros dos Santos e seu staff*, ao aceitar que a instituição fosse objecto de estudo.

Aos *Drs. Xavier de Jesus e Adriano Mauricio*, pela disponibilidade e acompanhamento de modo a tornar este trabalho uma realidade.

À toda a minha família e todos quanto directa ou indirectamente depositaram confiança na materialização deste trabalho.

Súmario Executivo

O tema aqui desenvolvido enquadra-se na filosofia do pensamento defendido pelos teóricos de mudança organizacional que enfatizam que a mudança depende em parte da participação dos recursos humanos, e que para isso é necessária a comunicação.

Este estudo tem como objectivo analisar de que forma a comunicação foi fluída ao nível dos recursos humanos de modo que a sua participação no processo de reestruturação fosse efectiva. O trabalho parte da hipótese de partida de que os **mecanismos de comunicação influenciam negativamente a participação dos recursos humanos no processo de reestruturação.**

A metodologia adoptada privilegiou a pesquisa bibliográfica tendo em conta a base teórica para sustentação da hipótese e, o trabalho de campo com vista a recolha de dados (documentos secundários, observação participante e entrevistas semi estruturadas).

Na parte de análise qualitativa dos resultados escolhemos dois modelos teóricos. Primeiro, Desenvolvimento Organizacional (DO) que advoga que a mudança organizacional deve ser introduzida de forma moderada, sem ser necessário ameaçar propositadamente a organização, afirma que é preciso dar chance às pessoas de compreenderem e participarem no processo de inovar; Segundo, a Reegenharia que defende o contrário, mostrando que a mudança deve ser introduzida de forma drástica, radical. A mudança radical é ameaçadora. A introdução da novidade radical exige mais atenção ao contexto político, às novas formas de articulação e agregação de interesses. As pessoas precisam estarem preparadas para viver em um ambiente de mudanças.

Durante a pesquisa constatou-se que grande número dos entrevistados, não têm informação acerca das directrizes que norteiam o processo de reestruturação, contrariando deste modo, a posição assumida pela administração da Unidade Técnica de Reestruturação das Alfândegas (UTRA) que referiu que os recursos humanos tinham

conhecimento das razões e objectivos que se buscam com o processo. Esta constatação, levou-nos a verificar a nossa hipótese e confirmar que, de facto, os meios de comunicação, no processo de mudança, influenciam negativamente a participação dos recursos humanos.

Como forma de ajudarmos a resolver o problema, avançamos as seguintes propostas: a necessidade da administração das Alfândegas privilegiar não somente a comunicação não-verbal, mas também a verbal, para além de outros canais de comunicação para que se verifique a eficácia na comunicação. Isto é, não se limitar somente às ordem de serviços, comunicados, circulares e outros, mas também incentivar comunicação cara a cara, de mão dupla (para baixo e para cima).

Há necessidade de debate, acesso à informação, e a criação de gabinetes de apoio e esclarecimento dos recursos humanos quanto as possíveis dúvidas relacionadas com a reestruturação, pois que só assim, com esta disponibilidade, é que a participação dos recursos humanos e alcance dos objectivos traçados poderá ser considerado como dado adquirido, caso não haja forças externas à organização a imperar no sentido contrário.

I. Introdução

O presente trabalho foi concebido como matéria de avaliação para obtenção do grau de licenciatura em Administração Pública na Unidade de Formação e Investigação em Ciências Sociais (UFICS), na Universidade Eduardo Mondlane.

O tema desenvolvido insere-se no debate actual sobre as mudanças que se operam nas Alfândegas de Maputo. É neste âmbito que no decorrer deste trabalho desenvolveremos abordagens acerca de participação dos recursos humanos no contexto de mudança organizacional. Pretendemos com a perspectiva escolhida analisar como a transmissão das causas e dos objectivos da mudança organizacional impulsionam o grau de participação dos recursos humanos.

Dada a importância de que se reveste a participação dos recursos humanos na mudança organizacional, actualmente é assunto de destaque a nível de estudo; por exemplo, o gestor de recursos humanos pode enfatizar o papel dos recursos humanos na implementação de mudança, enquanto que o gestor da empresa poderá interessar-se pela situação da empresa numa era de grandes mudanças. É na óptica da abordagem do gestor de recursos humanos que o estudo vai se desenvolver.

Escolhemos as Alfândegas de Maputo, como campo de estudo por ser uma instituição onde se processa a mudança organizacional, assistindo-se dentro deste processo vozes discordantes por parte dos recursos humanos, devido a sua exclusão.

O trabalho inicia com a contextualização do assunto que abordaremos, descrição do nosso objecto de estudo, a metodologia privilegiada e as dificuldades encontradas ao longo do trabalho. Quanto à apresentação de resultados evidenciamos o factor comunicacional na participação dos recursos humanos no processo de mudança. E por fim, avançamos com as conclusões e algumas recomendações com base nos problemas verificados no terreno.

1.1. Contextualização: panorama político e económico

As Alfândegas de Moçambique são um órgão do aparelho de Estado de natureza para-militar com âmbito de actuação em todo o território aduaneiro de Moçambique. São um órgão dotado de autonomia administrativa e subordinação hierárquica à Ministra do Plano e Finanças (Boletim da República I série- número 11-2000).

Segundo a mesma fonte, de entre muitas atribuições específicas, cabe realçar : garantir, no quadro de política aduaneira, a arrecadação da receita do Estado cuja cobrança lhe esteja cometida; efectuar previsões da receita cuja cobrança esteja a seu cargo; assegurar a cobrança e liquidação dos direitos e outras imposições cuja cobrança por lei lhe seja atribuída; exercer o controlo e fiscalização aduaneira sobre pessoas, bens, valores, mercadorias e meios de transporte nos termos regulados.

Após a independência, concretamente com o início da guerra civil¹, as trocas comerciais decresceram drasticamente, influenciando negativamente nos índices de receitas colectáveis, o que de certa maneira influenciou no papel do Estado, que então se resume à satisfação das necessidades básicas dos cidadãos. De referir, que também constituíram obstáculo ao desempenho efectivo das Alfândegas a falta de recursos humanos qualificados, corrupção, a inexistência de infra-estruturas e meios necessários para cabal execução das suas atribuições.

Na década de 90, factores com o fim da guerra, progressiva liberalização da economia, maior integração económica com o exterior, privatização, relativo sucesso de programas de reestruturação, implantação de regime democrático, o fenómeno da globalização, os avanços da tecnologia e da informação impulsionaram para que se assistisse em Moçambique inúmeras mudanças, como por exemplo, os Programas de Reestruturação Económica e Social, e de Reestruturação de Empresas.

¹ Guerra civil entre o governo da Frelimo (Frente de Libertação de Moçambique) e Renamo (Resistência Nacional de Moçambique) que durou 16 anos

A mudança nas organizações insere-se tanto no contexto conjuntural como no estrutural. O primeiro responde a situações momentâneas, enquanto que o segundo responde à marcha de um processo histórico que provoca alterações profundas na sociedade e em seus agentes. A mudança tem em vista um objectivo. Aliás, o objectivo constitui a razão de ser da organização. O objectivo determina a natureza da organização como um ser em mudança, bem ainda determina o padrão de relações entre as partes.

De referir que a mudança nas organizações, no sentido lato, tem a função de mantê-la em actividade, uma vez que a estagnação lhes provoca a morte. Por outro lado, a mudança no sentido restrito, a mudança planejada, está directamente relacionada com a eficiência e a eficácia organizacional e, por que não dizer, com a sobrevivência das organizações (Júnior e Vivacqua -1999).

As Alfândegas de Moçambique ao enveredar por este processo de mudança têm por objectivo, tornar as relações comerciais entre os agentes económicos, internos e externos, mais fortuita e fora de barreiras burocráticas, aumentar as receitas e combater às fraudes fiscais e a corrupção.

Para o alcance dos objectivos definidos, várias são as áreas de acção: Formação, Procedimentos Aduaneiros, Infra-estruturas, Modernização, Código de Conduta e Benefícios Sociais.

2. Importância e relevância do estudo na Administração Pública

Sendo a reestruturação das Alfândegas uma política pública por ser uma decisão emanada de instituições políticas, para a Administração Pública o estudo é importante pelo facto deste permitir verificar os modelos que foram adoptados na tomada de decisão sobre a escolha desta política, bem como identificar as influências do contexto interno e externo no processo de elaboração e gestão da política.

No âmbito do interesse prático e científico, pretende-se avaliar a capacidade e o poder dos recursos humanos em discutir aspectos ligados a sua vida profissional, isto é, seus direitos consagrados na Constituição da República e no Estatuto Geral dos Funcionários do Estado; e verificar como a comunicação das causas e dos objectivos da mudança organizacional foi efectivado nas Alfândegas de modo que a participação dos recursos humanos se assistísse na maior plenitude, tendo em conta que a comunicação é factor chave para o sucesso de qualquer processo e consequentemente da própria organização.

O tema é relevante na medida que vai adiantar contribuições em volta de política de comunicação, seu papel e formas de canalizá-las aos diversos níveis da organização, se atender-se ao facto de hoje, um dos grandes desafios para o sucesso de qualquer que seja a organização está na participação dos recursos humanos de toda organização no processo de definição das mudanças.

3. Objecto de estudo

A sede da Alfândega de Maputo, local onde o estudo foi realizado fica situado na cidade de Maputo (baixa da cidade), junto ao largo da Praça de Trabalhadores. A escolha deste local para a realização do estudo deveu-se ao facto de ser um dos locais onde o processo de reestruturação ocorre. O estudo incidiu sobre o período compreendido entre 1997 a 2001, pelo facto de adopção e implementação do processo ter-se verificado neste período.

O objecto de estudo é identificar como a comunicação foi estabelecida entre a Unidade de Reestruturação das Alfândegas (UTRA) e os recursos humanos², dentro deste processo de reestruturação.

3.1 Objectivos gerais

- Identificar o clima organizacional sobre o qual a mudança se opera.
- Identificar aspectos positivos e negativos que possam ser consequências de mudanças.
- Determinar o nível de percepção dos recursos humanos (funcionários do antigo quadro) em relação à génese da mudança e seus objectivos.

3.2 Objectivos específicos

- Analisar os factores que distorcem os processos comunicativos entre a UTRA e os recursos humanos.
- Avaliar como é que o processo de comunicação foi efectivado.

² Funcionários do antigo quadro (anterior à reestruturação)

II. Definição da problemática

Consideramos como problema o facto de nas Alfândegas de Maputo não existir a comunicação que seria de esperar, de modo que a participação dos recursos humanos no processo de reestruturação fosse plena. São razões para a fraca comunicação, deficiências na codificação e próprio canal de comunicação, o que leva maior parte dos recursos humanos desconhecerem as causas e os objectivos pretendidos com a reestruturação, seus papéis e o futuro profissional que lhes espera.

Segundo Lawler citado por Ferreira, De Abreu e Caetano (1998:329), " o mero anúncio ou simples informação de que vão ser realizadas mudanças pode levar as pessoas a enfatizarem apenas aspectos negativos, se essa comunicação não for efectuada num quadro de participação dos colaboradores directa ou indirectamente afectados".

Para Robbins (1998:207), " como as mudanças ocorrem com mais frequências, e seus futuros se tornam menos certos, os empregados, cada vez mais, querem saber a razão que fundamentam as decisões e mudanças que estão sendo feitas. *Porque isso está ocorrendo? Como isso me afectará?* À medida que o contrato social tradicional que trocava a lealdade do empregado por segurança no trabalho se desgastou, os empregados têm novas expectativas em relação à administração. Em tempo de emprego permanente, explicações completas sobre decisões gerenciais não eram críticas para empregados porque as mudanças não importavam, seus empregos eram relativamente seguros. Porém, sob novo contrato, com os trabalhadores assumindo uma responsabilidade muito maior por suas carreiras, os empregados sentem necessidade de mais informação para que possam tomar decisões de carreiras inteligentes... "

Esta fraca comunicação conduziu os recursos humanos a responderem às mudanças endereçando vários abaixo assinados tanto à Presidência da República, órgãos de comunicação, tentativa de boicote à realização de testes psicotécnicos; recusa à ordem de transferências para outras instituições públicas e falta de desempenho. Todas essas respostas mostrando a sua indignação e contrariedade para com o processo de mudança.

Segundo (Robbins 1998:205) constitui barreira para a comunicação eficaz:

- *Filtragem*: manipulação da informação de um emissor para que seja vista mais favoravelmente pelo receptor.

- *Percepção selectiva*: os receptores no processo de comunicação veem e ouvem selectivamente baseando-se em suas necessidades, motivações, experiências, formação e outras características pessoais. Receptores também projectam seus interesses e expectativas na comunicação enquanto a descodificam.
- *Defensiva*: quando as pessoas sentem que estão sendo ameaçadas, elas tendem a reagir de forma a reduzir a sua capacidade de atingir a compreensão mútua. Isto é, elas tornam-se defensivas - engajando-se em comportamentos tais como atacar outros verbalmente, fazer observações sarcásticas, ser extremamente críticas e questionar os motivos de outros.
- *Linguagem*: numa organização, os empregados geralmente têm diversas formações e, conseqüentemente, diferentes padrões de linguagem. O problema é que os membros de uma organização, geralmente, não sabem como os outros com quem eles interagem modificaram a linguagem. Emissores tendem a presumir que as palavras e termos que usam significam para o receptor o mesmo que significa para eles. Isto, claro, é geralmente incorrecto, criando então dificuldades de comunicação.

Entendemos, que a Unidade de Reestruturação das Alfândegas ao adoptarem uma mudança do nível macro-organizacional pretendem incidir sobre toda actividade socio-organizativa, concretamente sobre os valores e cultura organizacional, sobre a estrutura e a estratégia global da organização, sobre a concepção de postos de trabalho, a tecnologia, as práticas e os processos de gestão. Entretanto, a magnitude desse processo, pese embora seja acompanhado pelos recursos humanos, é confrontado por resistência quer individual ou colectiva.



II.1 Hipótese de trabalho

O nosso pressuposto de partida para a pesquisa é de que, embora a comunicação é vista como factor de participação dos recursos humanos em qualquer que seja à organização, nas Alfândegas de Maputo; **os mecanismo de comunicação influenciam negativamente a participação dos recursos humanos no processo de reestruturação.**

III. Metodologia

A pesquisa compreendeu duas fases, sendo a primeira de pesquisa documental (*desk research*) para obtenção de instrumentos teóricos de análise; e na segunda fase a recolha de dados no terreno (*field research*) onde se privilegiou as entrevistas semi-estruturadas (grupos alvos: quatro (4) quadros superiores, seis (6) intermédios e doze (12) básicos), fontes primárias, boletim oficiais e jornais, observação directa e participativa (se atender-se ao facto do *researcher* ser funcionário da instituição estudada).

O critério de selecção privilegiado foi o tempo de serviço (antiguidade-mínimo 6 anos) dos funcionários inquiridos e a amostra foi de vinte e dois (22) funcionários de ambos sexos. Este número foi avançado devido o âmbito que a pesquisa pretendia aferir.

Em relação a pesquisa bibliográfica, dispensamos importância à bibliografia que versa sobre a implementação de mudanças nas organizações, seus modelos e premissas gerais para que a mudança seja um sucesso. No que diz respeito a boletim oficial (Boletim da República), pretendeu-se verificar o enquadramento legal da reestruturação das Alfândegas, entanto que política Pública.

Ao nível das fontes primárias, todos os documentos localmente publicados (dentro da instituição) e os jornais mostraram-se relevantes na medida em que as mudanças que se operam constitui assunto dos "medias" dado ao facto de ser um fenómeno novo que esta abalando a sociedade, especialmente organizações. E, por fim a entrevista semi-estruturada com quadros tantos superiores, intermédios e inferiores, que visava obter impressões que cada um deste têm em relação ao processo.

Com estas técnicas privilegiamos método qualitativo para verificar a hipótese já referida, dado ao facto desta ser apropriada para avaliação formativa (melhorar a efectividade de um programa ou plano).

Houve dificuldades na recolha de dados, que nada influenciaram nos resultados, pois que os entrevistados³, após a explicação do objectivo da pesquisa, estes entenderam que a entrevista visava identificar os oponentes à reestruturação das Alfândegas. Razão pelo qual, estes recusaram prestar seus depoimentos por meio de gravador por considerarem ser uma ameaça potencial para qualquer procedimento disciplinar, e por fim recusaram serem entrevistados nas instalações das Alfândegas pois que não pretendiam ser vistos pelos seus superiores.

Para ultrapassarmos estas dificuldades e obtermos confiança dos entrevistados tivemos que marcar as entrevistas com antecedência e pedir ao entrevistado que indicasse o local, que julgasse seguro, e algumas vezes adiantando cartas com informações sobre a pesquisa e conduzimos entrevistas curtas que facilitam um diálogo mais franco. Só deste modo, e nessas condições é que as entrevistas foram efectuadas.

³Anónimos

Índice

Agradecimento.....	i
Sumário.....	ii
Introdução.....	3
Contextualização.....	4
Importância e relevância do estudo para Administração Pública.....	6
Objecto do estudo.....	7
Objectivos gerais.....	7
Objectivos específicos.....	7
Definição da problemática.....	8
Hipótese do trabalho.....	10
Metodologia.....	10
Enquadramento teórico.....	12
Resultados.....	19
Conclusões.....	29
Recomendações.....	30
Referência bibliográfica	
Anexos	

IV. Enquadramento teórico e revisão bibliográfica

Inúmeros são os autores que se interessaram em estudar a comunicação como factor de participação dos recursos humanos no processo de mudança organizacional. Aliás, actualmente a mudança é considerada óbvia, e é vista como a marca do final do século xx. Em relação às mudanças organizacionais também vários estudos foram realizados por vários autores, pese embora esta questão não tenha sido abordado pelos autores moçambicanos.

Os teóricos das organizações, de Alvin Toffler (1970, 1981, 1984) e Warren Bennis (1970), até mais recentemente, Gareth Morgan (1989) e Tom Peter (1987), ambos citados por Stacey (1993:29) têm apontado o crescente ritmo de mudança na sociedade. Toffler refere a « morte da permanência » e o « choque do futuro » associado a esta, enquanto Morgan discorre sobre como os gestores terão que desenvolver novas competências para se conseguirem adaptar a turbulência causada pelas « ondas de mudanças ».

De acordo com Lawler citado por Ferreira, De Abreu e Caetano (1998: 329) "podem identificar-se pelo menos três processo associados à participação dos empregados na mudança organizacional: processo motivacionais, processos relativos à própria natureza da mudança e processo de comunicação."

Para o caso vertente da comunicação, Ferreira, De Abreu e Caetano (1998:330) referem que " a comunicação é importante, na medida em que pode permitir uma melhor compreensão e aceitação dos objectivos da mudança e das sua consequências ao nível dos indivíduos, dos grupos e da própria organização. Naturalmente, a comunicação poderá levar à redução da resistência à mudança se esta for percebida como favorável por parte dos colaboradores e se estes tiverem oportunidades reais de influenciar o processo".

Para Scott e Mitchell, citados por Robbins (1998) a comunicação serve a quatro grandes funções dentro de um grupo ou organização: controle, motivação, expressão emocional e informação. A comunicação funciona para controlar o comportamento dos membros de um grupo quando exigem que os empregados, por exemplo comuniquem logo a seu superior imediato qualquer ressentimento relacionado ao trabalho, sigam a descrição de seu cargo ou obedeçam às políticas da empresa.

No caso vertente dos recursos humanos, o seu envolvimento assísti-se pela capacidade dos gestores de mudança em divulgar toda a informação acerca da legislação que versa sobre processo, das razões da implementação, objectivos pretendidos, as estratégias a adoptar, o papel dos recursos humanos e as perspectivas futuras. Segundo Chiavenato (2000:254) " a comunicação de idéias e do projecto ajuda as pessoas a perceberem a necessidade da mudança e a lógica inerente a ela. "

Para Robbins (1998:207)"...Empresas líderes vêem a comunicação com os empregados como um processo de gerência crucial." Isto é ilustrado por cinco actividades comuns das quais essas empresas se ocupam:

- Gerentes transmitem as decisões fundamentais racionais. Os empregados querem saber a razão que fundamentam as decisões e mudanças que estão sendo feitas. Por que isso está ocorrendo? Como isso me afectará.
- Presteza é vital- é importante que os gerentes comuniquem o que eles sabem, quando sabem. Os empregados não querem ser tratados como crianças, com informação parceladas em pedacinhos ou sem informação por medo de que elas possa ser mal interpretadas. Dê às pessoas os fatos assim que eles se tornem disponíveis. Isso diminui o poder dos boatos e aumenta a credibilidade da gerência. O custo da não informação em tempo apropriado é o descontentamento, a raiva e a perda de confiança.
- Comunicar continuamente- a comunicação deve ser contínua, especialmente durante períodos de mudança ou crise. Quando os empregados precisam de informação e não a estão obtendo, eles caem de novo nos canais informais para preencher o vazio, mesmo que esses canais forneçam apenas boatos sem fundamentos.
- Ligue o "grande quadro" com o "pequeno quadro"- a comunicação verdadeiramente eficaz não ocorre até que os empregados entendam como o "grande quadro" os afecta e a seus empregos. Essa responsabilidade recai mais directamente nos supervisores directos dos empregados.
- Não determine de que maneira as pessoas devem sentir-se em relação às notícias- empregados não querem ser orientados sobre a forma como devem interpretar e sentir-se acerca de mudanças.

Dois são os modelos teóricos que poderão ser importantes instrumentos de análise do problema: Desenvolvimento Organizacional (Mudança Planejada) e Reengenharia (Mudança Radical).

O primeiro é o **Desenvolvimento Organizacional (DO)** ou **Mudança planejada**, que defende que a mudança é fruto da introdução moderada e constante da novidade. Segundo Chiavenato (2000:183) " DO significa a realização de pequenas modificações em partes da organização e em suas relações externas". Este modelo, segundo Motta (1997) advoga que não é preciso ameaçar propositadamente a organização; *é dar uma chance às pessoas de compreenderem e participarem no processo de inovar.*

French e Bell citados por Chiavenato (2000:157), definem o Desenvolvimento Organizacional como "esforço de longo prazo, apoiado pela alta direcção, no sentido de melhorar os processos de resolução de problemas, de renovação organizacional, particularmente através de um eficaz e colaborativo diagnóstico e administração da cultura organizacional..."

De acordo com este modelo, para mudar, a empresa precisa transformar-se em um verdadeiro ambiente de mudanças, em que as pessoas se sintam encorajadas para a inovação e a criatividade. E um ambiente de mudança por incrível que pareça exige, minucioso planejamento. E esse planejamento precisa ser feito em equipe, através de todas as gerências e se possível, envolvendo todas as pessoas.

A mudança planejada ou melhor desenvolvimento organizacional (DO), a princípio benéfica às organizações, pode, também, consistir em indutor do fracasso organizacional, bastando, para tanto, que ela não reflecta os anseios, as vontades e as expectativas das pessoas que as compõem.

O segundo modelo é **Radicalismo** ou **Reengenharia** (mudança radical), que é adoptada para o presente estudo.

No início da década de 90, algumas empresas americanas adoptaram, para poder sobreviver, um processo de mudança organizacional extremamente revolucionário, ao qual se deu nome de reengenharia. Essas empresas constataram que simplesmente melhorias contínuas ou um desenvolvimento organizacional não eram suficientes para

resolver seus problemas e fazê-las competitivas. Tornava-se necessária uma mudança radical, drástica e fundamental em seus negócios e em seus processos empresariais.

Segundo Mota (1997) a Reengenharia é defendida por autores como Hammer & Champy, que advogam que o desenvolvimento depende de alterações drásticas no *Status quo*. A mudança radical é ameaçadora: deixa explícito o descontentamento com práticas existentes e implícitas dúvidas sobre pessoas em funções gerenciais. Os modelos de reinvenção causam surpresas e resistências das pessoas.

Segundo Chiavenato (2000) a empresa para que possa tornar-se capaz de desenvolver os seus próprio meios para fazer um ou mais projecto de reengenharia, tornam-se necessárias algumas iniciativas amplas e genéricas, a saber:

- Um amplo programa de educação de todas as pessoas da organização,
- Uma nova cultura que privilegie a mudança e a excelência,
- Definição das metas de reengenharia,
- Quais os habilitadores necessários,
- Qual a metodologia para a reengenharia, e
- A escolha do *time* de reengenharia.

De entre essas iniciativas, cabe-nos realçar a três:

- *Uma nova cultura que privilegie a mudança e a excelência*: Tornar-se necessário desenvolver uma cultura de mudança e de excelência. As pessoas precisam estar preparadas para viver em um ambiente de mudanças, de qualidade e produtividade, e de competitividade e saber qual é seu novo papel dentro da organização. Com isto se pode criar um ambiente de reengenharia que propicie uma atitude crítica e inconformista quanto ao *status quo* e à maneira como as coisas são feitas dentro da organização.
- *Definição das metas de reengenharia*: Estabelecer algumas metas de reengenharia, isto é, o que a empresa pretende mudar e qual o nível da mudança que ela necessita. As pessoas precisam saber quais são os objectivos de mudança e quantas mudança será necessária para tornar a empresa competitiva no mercado, qual a distância - o *gap* ou brecha - que separa a empresa do cliente e, principalmente, qual a distância que separa a empresa de seus concorrentes mais competitivos.

- *Qual a metodologia para a reengenharia:* Deve-se estabelecer a metodologia para a reengenharia. As pessoas precisam saber como a reengenharia vai acontecer na empresa e precisam trabalhar - não como agentes passivos e inertes- mas sobretudo, como agentes activos da mudança através da reengenharia. Todo o esforço da reengenharia deve ser precedido por ampla comunicação a respeito da situação actual da empresa e para onde ela pretende deslocar-se através da mudança. Nessa comunicação, a transparência, a clareza e a objectividade são imprescindíveis. Se a empresa pretende ter funcionários leais e sinceros, ela também precisa ser leal e sincera para com eles desde o primeiro passo à reengenharia.

A essência da reengenharia é o pensamento descontínuo, que derruba regras, tabus, paradigmas e premissas que servem de base para as operações. A reengenharia para ser bem sucedida requer comprometimento de pessoas e de recursos-materiais, de tempo e financeiros-tanto de acção como de execução dos trabalhos.

Apresentados que foram os modelos que buscam explicar a mudança organizacional, cabe agora referir que ambos têm de comum o facto de, abordarem a necessidade de implementação de mudança nas organizações para a sobrevivência das mesmas; e em segundo, darem primazia a comunicação como factor chave para a participação dos recursos humanos, bem ainda para o alcance dos objectivos desejados com as mudanças.

Entretanto, estes modelos se distanciam na concepção quanto a forma de como as mudanças devem ser implementadas. Aliás, para Hammer e Champy citados por Chiavenato (2000), o modelo Desenvolvimento Organizacional não era suficiente para resolver os problemas das empresas e fazê-las competitivas, na medida em que este modelo, primeiro, enfatiza mudança gradual, lenta e contínua; segundo, tem como ponto de partida problemas diagnosticados; terceiro, a frequência de mudança é contínua e planejada, e por fim, ter risco moderado.

IV.1. Definição de conceitos chaves

Ao longo do desenvolvimento do trabalho, vários são os conceitos operacionais: **mudanças, participação, recursos humanos, comunicação e organização.**

O primeiro conceito é o de **mudança**, que Chiavenato (2000:24) define "a passagem de um estado para outro. É a transição de uma situação para outra situação diferente. Mudança representa transformação, perturbação, interrupção, fractura. A mudança está em toda parte; nas organizações, nas cidades, nos hábitos das pessoas, nos produtos e nos serviços no tempo e no clima, no dia-a-dia".

O conceito "**Participação** é definido como um processo estruturado em que diferentes indivíduos interagem para alcançar objectivos. Esses indivíduos provocam um impacto sobre os processos de tomada de decisão dentro da organização" (Chiavenato 1995:40). Para Chiavenato (2000), Na Administração Pública, o conceito de Participação está ligado ao *empowerment*, que corresponde ao envolvimento das pessoas em acção social, política e economicamente relevantes, conferindo-lhes autoridade; ou melhor que as decisões são tomadas em parceria entre a administração e os funcionários.

Wigand citado por Ferreira, De Abreu e Caetano (1998:176) define a "**Comunicação** como um comportamento que é intencionalmente produzido com vista a partilhar uma determinada finalidade (mais ou menos explícita). Esse comportamento intencional é expresso na forma de mensagens (verbais e não verbais) que são transmitidas entre um emissor e um receptor levando este último a modificar o seu padrão de comportamento em resposta". Para Teixeira (1998:159) "a comunicação fornece, pois, os meios através dos quais os membros da organização podem ser induzidos a implementar as acções planeadas, e fazê-lo motivados e com entusiasmo."

"**Recursos Humanos** são aqueles em que as pessoas-elemento básico-aparecem como elementos de trabalho, que utilizam recursos e arranjam a organização para adquirir outros recursos necessários" (Chiavenato 1989:42).

"**Organização** define-se como sendo um conjunto de partes inter-relacionadas em função de um objectivo. Donde se vê serem três os elementos de qualquer organização: partes, relações e objectivos" (Chiavenato 2000:23).

V. Resultados

Para o presente trabalho, como foi anteriormente referido, privilegiamos *comunicação*, pois que pretendia-se verificar de que modo ela impulsiona ou não a participação dos recursos humanos no processo de reestruturação em curso nas Alfândegas.

Para melhor consubstanciar os factos constatados, é elucidativo as respostas dos seguintes entrevistados às questões apresentadas no guião (anexo I). Dois dos entrevistados do quadro superior teceram as seguintes considerações:

Entrevistado 1

- “ Através do Jornal Domingo, se a memória não me falha em 1996. A nível interno muito tarde, sendo mais comentários, e em seguida houve documentos”.
- “ Nunca tive, não conheci debate nenhum. Aliás, único debate que assistí foi quando os funcionários rejeitaram à submissão de exames na Universidade Eduardo Mondlane...”.
- “ Não há nenhuma participação activa...” .
- “ Absolutamente não, mas pelas sondagens é para haver mudanças ...”.
- “ Torna-me difícil dizer que os direitos estão garantidos porque cada dia são dúvidas sobre o que acontecerá amanhã”.

Entrevistado 2

- " O que houve foi um encontro informativo transmitindo o propósito do governo em mudar a cara das Alfândegas e na altura dizia-se que visava combater a corrupção e mais tarde aumentar a receita que nunca chegou a estar em baixo... "
- " maior parte dos funcionários perante tamanha novidade, primeiro espantaram-se para ver se estavam envolvidos e outros fizeram face ao processo reclamando, e estes que reclamaram, maior parte dos mesmos não estão nas Alfândegas..."

- " Em relação ao debate nunca houve". " A participação é nula ". " tive um papel...".
- " Uma vez que a expectativa que tenho ainda não está plenamente satisfeita, tenho receio que sejam alcançados na sua plenitude".

No escalão intermediário, em relação as mesmas questões, dois dos entrevistados prestaram seguintes depoimentos:

Entrevistado 1

- " Como funcionário desta instituição, a informação foi obtida através de meios de órgãos de comunicação. A nível da organização não foi eficaz. A informação detalhada devia provir da organização, de modo a fazer entender o que se pretende com a reestruturação, o que não aconteceu ".
- " Debate com funcionários nunca houve, é possível que tenha havido a nível restrito".
- " A participação é limitada, porque não houve diálogo..."
- " Posso ter uma ideia pessoal do que se pretendia, mas era necessário que todos tivessem conhecimento dos objectivos. Em relação as estratégias, fala-se de formação de pessoal com novos métodos...".. " Evocar que não estou directamente envolvido no processo, procuro acompanhar o processo pelo interesse próprio".

Entrevistado 2

- " Através de órgãos de informação, não houve consulta. Julgo que como funcionário devíamos participar, e é possível que tenha havido mas a representação foi ínfima. Foi um processo secreto. Aliás, o próprio contrato é desconhecido e nós como funcionários devíamos saber o mínimo. Não fomos dado oportunidade de tecer algo sobre o processo".
- " Não houve pelo que sei". " É mesmo de executor". " Antes da implementação nada, mas hoje sei que pretendia modernizar, actualizar a legislação, formação dos recursos humanos, sistema de simplificação de procedimentos de

desembaraço aduaneiro”. “ Parte dos direitos estão garantidos, e outras cria-nos inquietações..”

E por fim, o escalão inferior, aferimos as seguintes respostas:

Entrevistado 1

- “ Tivemos conhecimento numa reunião realizada na Escola Náutica, com Dr. Bule, e a nível interno não”. “ Nunca acompanhei, nunca houve”. “Praticamente neutro”. “ Melhorar receitas e controlar contrabando”. “ Não, porque ao se admitir novos funcionários, nada garante de que o meu emprego esta garantido”.

Entrevistado 2

- “ Tomei conhecimento através de jornais. A nível interno nunca”. “ Não, nunca houve debate entre os funcionários, nem com os empresários”. “ Não há participação, mas sim espírito de obediência”. “ Acerca dos objectivos e estratégias, tive conhecimento apartir de comentários de rua. apartir da instituição não”. “ Não sei concretamente o meu papel na reestruturação”. “ Julgo estarem a ser violados porque um funcionário no Estado não pode ficar 4/5 anos sem saber o que esta acontecendo”.

Entrevistado 3

- “ Não houve informação, mas o que são anúncios nos jornais e por fim uma apresentação efectuada na Escola Náutica para conhecermos a empresa. Informação detalhada sobre a reestruturação e a nossa situação nunca foi nos dito”.
- “ Não, se houve é somente a nível superior, na base não”. “-É baixo, como participar se nunca tens informação? ”. “ Ouvi num debate televisivo que era para melhorar as condições de trabalho e serviços à prestar, nível salarial. Em relação as estratégias nunca soubemos”. “ Nenhuma”. “ Dúvidas permanecem”.

Nas questões (anexo II) apresentadas à direcção da UTRA, através do Chefe do Departamento dos Procedimentos Aduaneiros, obtemos as seguintes respostas:

- “ primeiro, não é fácil mudar mentalidades, que se encontravam enraizadas nos funcionários. Daí, que, no decorrer deste processo a comunicação por se julgar ser

instrumento útil para transmitir os novos ideais foi assumida como de capital importância, razão pelo qual se fez chegar à base através de canais próprios (Ordem de Serviço, Comunicados, etc)".

Quanto ao debate a mesma fonte referiu " não ter havido, dado que não se justificava, visto que os documentos internos já eram suficientes". " Aqueles funcionários que na altura mostraram serem capazes para avançar com o processo foram convidados a contribuir com os seus conhecimentos e experiência". " É natural haver reacções de funcionários, que não viam com agrado o processo de reestruturação". " O processo da reestruturação está no bom caminho, sendo os resultados obtidos o termómetro de que valeu a pena a implementação "

Verificadas que foram as respostas, constatamos que número considerável dos entrevistados comungaram das mesmas respostas, de que o conhecimento em relação à implementação do processo de reestruturação das Alfândegas foi obtida a partir de órgãos de comunicação social, e que mais tarde a nível interno, tiveram conhecimento através de uma reunião na Escola Náutica.

Referiram, os entrevistados, que desconhecem os objectivos e as estratégias para o alcance dos objectivos pretendidos com as mudanças, como ainda foram na maioria unânimes em afirmar que nunca assistiram nenhum debate acerca da reestruturação e que as suas participações se resumia à meros espectadores. E por fim, responderam terem sérias dúvidas quanto às suas situações profissionais.

Esta posição de maioria dos entrevistados (quadros superiores, intermediários e inferiores) corrobora de certa maneira com as resposta da direcção da UTRA, na medida em que esta reconhece que nunca se realizou nenhum debate, e que a participação dos recursos humanos inseriu sobre um certo número limitado dos funcionários.

Em relação aos documentos secundários, referir que constatamos junto da instituição a existência de documentos que abordam de forma profunda a reestruturação das Alfândegas (vidé anexo III-reforma das Alfândegas). Entretanto, esse documentos na sua maioria é desconhecida pelos recursos humanos.

Os poucos documentos publicados (anexo IV), como por exemplo o que versa sobre as funções e objectivos das Alfândegas , o seu conteúdo é já sabido pelos recursos humanos, o que não os motiva a lêr, pois que a expectativa destes esta voltada em redor daquilo que são as grandes directrizes que norteiam à reestruturação, como por exemplo, o que será feito deles, se atender-se que novos recursos humanos foram admitidos.

Paradoxalmente a essa constatação, de os recursos humanos desconhecerem muitos assuntos institucional, o Departamento dos Recursos Humanos em relação ao perfil de gestão dá primazia ao factor comunicação para o sucesso da organização.

Para melhor ilustração, o documento Perfil de Gestão (anexo V), de entre muitos aspectos que focaliza, refere o seguinte quanto à comunicação:

"...1. Em todas as épocas, a comunicação foi, é e será factor essencial de desenvolvimento e de progresso em qualquer área do conhecimento humano, ela assume particular relevo na época actual e constitui um elemento fundamental na complexa estrutura económica e administrativa.

2. O êxito de qualquer empresa depende em grande medida da eficiência, oportunidade e racionalização dos sistemas e canais de comunicação, exigidos pelo número sempre crescente de interlocutores e pela variedade de situações vividas" .

Segundo o Boletim Informativo (anexo VI), edição n.º 9 de Junho de 2001, a Ministra do Plano e Finanças, Dr.ª Luisa Diogo, no I.º seminário Nacional das Alfândegas, referiu "...aquele encontro marcava um momento histórico na vida dos funcionários aduaneiros. Recordou a última reunião realizada em Julho de 1992, tendo referido que de lá até data os quadros aduaneiros nunca tinham tido outra oportunidade de se encontrar e traçarem um plano de actividade anual, o que permitiu que o boato, a anarquia e a especulação se instalassem no seio das Alfândegas ".

Para a mesma fonte, " S.Excia a Dr.ª Luisa Diogo no discurso de abertura aludiu ao caso de muitos funcionários cuja situação continua indefinida, parte dos quais está a receber sem que no entanto estejam a trabalhar ".

Robbins (1998) ao se referir acerca de comunicação com os empregados como um processo de gerência crucial, enumera cinco actividades que ocupam as empresas. Dos quais cabe-nos realçar uma delas, *Comunicar continuamente*, de onde para este autor, a comunicação deve ser contínua, especialmente durante períodos de mudanças ou crises.

Na visão do mesmo autor, quando os empregados precisam de informação e não a estão obtendo, estes caem nos canais informais para preencher o vazio, mesmo que esses canais forneçam apenas boatos sem fundamentos. Este pressuposto levantado pelo autor, liga-se perfeitamente as afirmações da Ministra do Plano e Finanças, quando esta se referiu que o boato, a anarquia e especulação tinha se instalado nas Alfândegas, e que existia muitos funcionários cuja situação continuava indefinida.

Quanto aos jornais editados, referir que descontentamento e reclamações dos recursos humanos para com as suas avaliações, enquadrada na reestruturação, foram difundidas, pois que, estes não tinham tido um informe acerca do que se pretendia com as avaliações, nem sobre o que aconteceria caso, estes não fossem bem sucedidos. Na visão destes recursos humanos, as avaliações visavam pô-los fora do quadro institucional, se atender-se que novos recursos humanos foram admitidos.

Essa situação de desespero dos recursos humanos é maior, quando o gestor delegado da Crown Agents respondeu de forma seguinte à questão colocada pelo jornal Notícias (14/05/97-anexo VII) acerca do destino que será dado ao pessoal actualmente em serviço, "... Caberá a UTRA a integração deste pessoal em outras tarefas da função pública, segundo as aptidões ou proceder ao que na devida altura for possível ".

Segundo Diário de Moçambique (07/04/98-anexo VIII) citando os funcionários referiu " ...As nossas fontes dizem basear as suas alegações nas afirmações segundo as quais pretende-se com a avaliação, "colocar homem certo no lugar certo " o que equivale dizer que "aqueles que infelizmente chumbarem não serão homens certos e, por conseguinte, não serão colocados no lugar certo, ou seja serão dispensados".

" Querem mandar-nos embora! "(Jornal Notícia-03/04/1998-anexo IX).

O Jornal Notícias (17/04/98-anexo X) palavreando o então Vice-Ministro do Plano e Finanças, Dr. Carlos Jensen, referiu " Quero-vos assegurar que as reformas visam enquadrar os funcionários e não expulsá-los".

Segundo observação participante directa, o autor constatou que nas Alfândegas instalou-se um ambiente de tranquilidade por parte dos recursos humanos, tornando-se normal, em hora de expedientes ver os recursos humanos em colectivos à trocar impressões acerca do futuro profissional que lhes aguarda. Esta situação resulta de o facto da anterior direcção da UTRA não privilegiar a comunicação das questões sensíveis, e que estão ligadas directamente à vida dos recursos humanos.

A nova direcção da UTRA reconhecendo a existência de um clima de intranquilidade junto dos recursos humanos, resultante de quase total falta de comunicação entre a direcção cessante e os recursos humanos, pretende agora incrementar diálogo com os recursos humanos de modo a ascultar as preocupações que lhes apoquentam (vide anexo XI).

Segundo Motta (1997) a reengenharia, defendido por Hammer & Champy refere que todo o esforço da reengenharia deve ser precedido por uma ampla comunicação a respeito da situação actual da empresa e para onde ela pretende deslocar-se através da mudança. Nessa comunicação, a transparência, a clareza e a objectividade são imprescindíveis. Se a empresa pretende ter funcionários leais e sinceros, ela precisa ser leal e sincera para com eles desde o primeiro passo à reengenharia.

Outro modelo, que comunga da mesma visão da reengenharia é o Desenvolvimento Organizacional, que refere que a empresa precisa transformar-se em um verdadeiro ambiente de mudanças, em que as pessoas se sintam encorajadas para a inovação e a criatividade. E um ambiente de mudanças por incrível que pareça exige minucioso planeamento. E esse planeamento precisa ser feito em equipe, através de todas as gerências e se possível, envolvendo todas as pessoas.

Ferreira, De Abreu e Caetano (1998) chama a nossa atenção quanto à necessidade da comunicação no processo de reestruturação, dado que ela, comunicação, pode permitir uma melhor compreensão e aceitação dos objectivos da mudanças e das suas consequências ao nível indivíduos, dos grupos e da própria organização.

Na óptica dos mesmos autores, a comunicação poderá levar à redução da resistência à mudança se esta for percebida como favorável por parte dos colaboradores e se estes tiverem oportunidades reais de influenciar o processo. O mero anúncio ou simples informação de que vão ser realizadas mudanças pode levar as pessoas a enfatizarem apenas os seus aspectos negativos, se essa comunicação não for efectuada num quadro de participação dos colaboradores directas e indirectamente afectados.

Esta linha de pensamento de Ferreira, De Abreu e Caetano (1998), sem pretender menosprezar à posição de outros autores, vai de encontro com a situação dos recursos humanos das Alfândegas, atendendo que o mero anúncio ou simples informação dada pelo então Ministro do Plano e Finanças, Tomás Salomão, bem como dos documentos produzidos localmente, que na sua maioria são desconhecidos pelos recursos humanos, e os poucos que eram dado a conhecer aos recursos humanos abordar questões já sabidas, ajudaram positivamente para que estes recursos humanos vissem o processo de reestruturação numa perspectiva negativa (não satisfazerem seus projectos individuais ou colectivos).

Atendendo que a frequência da mudança na reengenharia é periódica e de uma única vez, entendemos que a crítica a ser lançada a reengenharia quando mal conduzida é de que, uma vez iniciado, o processo de reengenharia é difícil de interromper, o que pode provocar problemas severos à empresa.

No caso vertente das Alfândegas, em especial para a área dos recursos humanos, dado o facto de o número de funcionários ser extremamente excessivo, assistiu-se que grande parte destes encontra-se numa situação de "desempregados" (sem definição das suas situações profissionais) e verifica-se manifestação de sentimento de discórdia para com o processo.

V.1 Principais problemas que afectam a participação dos recursos humanos

Em forma de conclusões preliminares, avançamos com os problemas que afectam, directamente ou indirectamente, os recursos humanos dificultando deste modo a sua participação na reestruturação.

O primeiro problema está relacionado com o facto de a administração das Alfândegas, embora privilegie a comunicação como factor de sucesso organizacional, esta própria administração contraria-se ao não ser capaz de comunicar os seus próprios recursos humanos sobre as razões e objectivos que impulsionaram à implementação da reestruturação, actividades a serem desenvolvidas e o papel dos recursos humanos no processo.

O segundo, é o facto de os recursos humanos ao sentirem-se ameaçados por causa da reestruturação assumirem uma posição defensiva e percepcionarem selectivamente à comunicação, na medida em que projectaram seus interesses e expectativas na comunicação enquanto a descodificam.

E por último, a falta de prática de debate e uso privilegiado de canais de comunicação formal descendente em detrimento de canais de comunicação formal ascendente, o que não impulsiona os recursos humanos à apresentar as suas inquietações quanto ao processo de reestruturação, bem ainda devido a linguagem usada nos documentos, que não toma em conta o facto de os recursos humanos terem graus de formação distintas, consequentemente percepcionarem de forma diversificada a informação.

Como resultado, a pesquisa confirma a hipótese levantada de que os mecanismos de comunicação influenciam negativamente a participação dos recursos humanos no processo de reestruturação.

VI. Conclusões

A reestruturação das Alfândegas, sendo um processo que de entre muitos objectivos visa tornar à instituição mais eficiente e eficaz no seu dia-a-dia, este processo é acompanhado de deficientes mecanismos de comunicação, relegando os recursos humanos à uma situação de desespero e incertezas. Deste modo, a pesquisa confirma a nossa principal hipótese de que, os mecanismos de comunicação influenciam negativamente a participação dos recursos humanos no processo de reestruturação das Alfândegas.

Quando falamos da comunicação como um dos processos ligado a participação dos empregados na mudança organizacional, pretendemos sim, elucidar que independentemente das motivações individuais ou colectivas, crenças e magnitudes que acompanha o processo de mudança, esta só tem impacto em termos de apoio das partes envolvidas, e até no alcance dos objectivos que ditaram à sua adopção, quando só e somente, os recursos humanos, membros activos da organização estão informados sobre o estágio actual da empresa e das razões que se buscam alcançar com às mudanças.

Chiavenato (2000) chama a nossa atenção, no sentido de as pessoas precisarem estarem preparadas para viver em um ambiente de mudanças, de qualidade e produtividade, e de competitividade e saber qual é o seu novo papel dentro da organização. Pois que para este autor, a comunicação de idéias e do projecto ajuda as pessoas a perceberem a necessidade da mudança e a lógica inerente a ela.

Alinhando na mesma óptica de Chiavenato, French (1969) citado por Ferreira, De Abreu e Caetano (1998), considera que a maioria de pessoas tem sentimentos e atitudes que influenciam o seu comportamento, mas, se a cultura organizacional os suprime ou inibe, a resolução de problemas, a satisfação no trabalho e o crescimento pessoal serão afectados negativamente. Portanto, ao se considerar os aspectos afectivos como importante para a organização, é possível melhorar a prossecução dos objectivos, a comunicação, a liderança, a resolução de problemas e a colaboração inter-grupal.

VII. Recomendações

Sabido que a reestruturação das Alfândegas é um processo assumido pelo governo moçambicano, com o intuito de tornar os serviços aduaneiros mais fortuito e flexível fora de barreiras burocráticas e com maximização na colecta de receitas, referir que encontrando-se o processo de reestruturação no seu fim, resta-nos avançar algumas propostas a considerar para estudos futuros.

Assumido que o trabalho deu mais enfoque a reengenharia, e atendendo a posição sustentada pelo Chiavenato (2000) segundo o qual, para a empresa tornar-se capaz de desenvolver os seus próprios meios para fazer um ou mais processos de reengenharia, tornam-se necessárias algumas iniciativas, que dentre tantas evidenciamos, o facto de se estabelecer uma metodologia para a reengenharia, onde as pessoas precisam saber como a reengenharia vai acontecer na empresa e precisam trabalhar- não como agentes passivos e inertes-, mas sobretudo, como agentes activos das mudanças através da reengenharia. *Todo o esforço da reengenharia deve ser precedido por ampla comunicação a respeito da situação actual da empresa e para onde ela pretende deslocar-se através da mudança. Nessa comunicação, a transparência, a clareza e a objectividade são imprescindíveis.*

Como ficou reflectido nas conclusões, que a comunicação é factor primordial para a prossecução do planeamento da mudança organizacional; portanto, deve-se aproveitar esse conhecimento para combater esta fragilidade de participação dos recursos humanos, identificando canais de comunicação eficientes e eficazes, bem ainda dos vários outros problemas que afectam os diversos actores organizacionais.

Recomenda-se estudos a serem realizados com vista à identificação e eliminação dos factores que distorcem a efectiva comunicação. Deve-se incentivar a comunicação tanto verbal como não-verbal e outras formas de comunicação para que factores que distorcem o processo comunicativo seja removidos.

Elaboração de pequenos programas visando à divulgação de toda a informação inerente às mudanças, sobre as suas vantagens no contexto de economias globalizadas, de modo a permitir maior empenhamento dos recursos humanos, e acima de tudo à identificação destes como a razão das mudanças. Como Chiavenato (2000) referiu, que a

informação é o petróleo da empresa, seu principal combustível. Ela tem propriedades mágicas que outros recursos não possuem nem proporcionam.

No âmbito do processo de mudanças julga-se ser deveras importante a criação de gabinete de apoio e esclarecimento, onde quaisquer problemas de comunicação, quer resultante de barreiras físicas, de significado ou psicológicas que afectam directamente ou indirectamente os recursos humanos sejam removidas, de modo que estes últimos possam serem esclarecidas sob quaisquer aspectos relacionado com às mudanças.

Estudos futuros devem examinar como a motivação e a própria natureza das mudanças impulsionam a participação dos recursos humanos.

Por fim, para colmatar os problemas ligados à participação dos recursos humanos, ao Ministério do Plano e Finanças, órgão de tutela, deve este intervir atempadamente quando sinais de instabilidade organizacional se verifique, pois, somente deste modo, más interpretações como já foi referida pela Ministra da área, poderão ser sanadas sem recursos à canais extra da organização.

Referência bibliográfica

1. BERTONI, Bartira C. R; **Reengenharia Humana: preparando o indivíduo para a mudança-Brasil-Pitiba**, Casa da Qualidade, 1994.
2. BÉRIOT, Dominique; **Mudança na Empresa: uma abordagem sistêmica do Microscópio ao Macroscópio**. Paris, ESF Éditeur, 1992.
3. CAMARA, Pedro B. da; **Organização e Desenvolvimento de Empresas**, Lisboa, Publicações Dom Queixote, 1997.
4. CHIAVENATO, Idalberto; **Recursos Humanos na Empresa**, São Paulo, Editora Atlas S. A.-1989.
5. CHIAVENATO, Idalberto; **Os novos Paradigmas: como as mudanças estão mexendo com as empresas**, 3.^a Edição, São Paulo, Editora Atlas S. A.-2000.
6. FERREIRA, J.M. Carvalho; ABREU P.N. de; CAETANO, António; **Psicologia das Organizações**, Portugal, Editora McGraw-Hill de Portugal, Ld.^a, Maio de 1998.
7. JÚNIOR, Aldery S., VIVACQUA, Guilherme, **Planejamento Estratégico como instrumento de Mudança Organizacional**, 2.^a Edição, São Paulo, Editora Atlas, 1999.
8. MOTTA, Paulo R.; **Transformação Organizacional: a teoria e a prática de inovar**, Brasil-R.J., Quality Mark Editora, 1997.
9. ROBBINS, Stephen P.; **Comportamento Organizacional**, 8.^a Edição, Brasil-R.J., LTC Editora, 1998.

10. ROSA, Luís, **Sociologia de Empresa - mudança e conflito**, 1.ª Edição, Lisboa, Editorial Presença, 1992.
11. SOUSA, Sérgio, **Recursos Humanos & Tecnologia de Informação**, Lisboa, FCA- Editora de Informática, 1999.
12. STACEY, Ralph, **Pensamento Estratégico e Gestão de Mudanças**, Portugal, Publicações Dom Queixote, Janeiro de 1998.
13. TEIXEIRA, Sebastião; **Gestão das Organizações**, Portugal, Editora McGraw-Hill de Portugal, Novembro de 1998.

Fontes primárias:

- Boletim da República I Série, número 50 de 10/12/97
- Jornais publicados: Diário de Moçambique e Notícias.
- Documentos internos das Alfândegas: Perfil de gestão, Boletim Informativo das Alfândegas.

Anexos:

- Guião de entrevista com os recursos humanos e representante da UTRA.



Guião de entrevista com os recursos humanos (funcionários do antigo quadro)

1. Identificação, categoria e cargo do entrevistado
2. Em que ano entrou para as Alfândegas de Moçambique?
3. As Alfândegas, contribuem para a OGE com cerca de 60/70 de receitas fiscais. Entretanto, assistiu-se ao longo dos anos certa desaceleração nos índices cobrados.
 - a) corresponderá verdade tal constatação?
 - b) Alguma explicação (ou razões), entanto que aduaneiro, tem a dar em relação ao facto?
4. Uma das razões (se não mesmo à única), que impulsionaram a implementação da reestruturação em curso, terá sido este desaceleramento das receitas arrecadas.
 - a) concorda/não concorda? Porquê?
5. Que comentário tem a fazer em relação ao Processo de Reestruturação das Alfândegas?
6. De que forma teve conhecimento, que haveria de ocorrer a reestruturação?
7. Antes da implementação do processo, terá havido debates envolvendo funcionários da instituição?
8. Qual o nível de participação dos funcionários no processo?
9. Tem conhecimento dos objectivos pretendidos? As estratégias a adoptar?
10. Que iniciativas foram adoptadas pelos funcionários, de modo que a sua participação se fizesse sentir?
11. Qual o seu papel na reestruturação?
12. Dentro deste processo, sente que os seus direitos consagrados na constituição estão garantidos?
13. Qual tem sido o grau de intervenção do Estado, no caso concreto do Ministério do Plano e Finanças?

Guião de entrevista com chefias da UTRA

1. Identificação, categoria e cargo do entrevistado
2. Ingresso nas Alfândegas.
3. Sabido, que as Alfândegas, desempenha um papel importante para estabilização económica. Que balanço faz do desempenho da instituição antes do Processo em curso?
4. As Alfândegas vivem, hoje, um momento ímpar, a nível de instituições públicas, devido ao processo de reestruturação. Quais, os grandes objectivos nortearam a implementação do referido processo?
5. Quais as áreas focalizadas neste processo?
6. Dentro das áreas definidas, os recursos humanos, constituem a parte mais sensível pelo facto de as pessoas estarem carregados de sentimentos, o que implica ter percepção diferente em relação ao processo.
 - a) De que forma esta área foi focalizada?
 - b) Que instrumentos comunicacionais se serviram para dar a conhecer aos RH da reestruturação?
 - c) Terá havido debate envolvendo toda a organização, antes da implementação do processo de reestruturação?
 - d) Que reacções viveu dos recursos humanos?
 - e) Qual é a participação dos RH?
7. Por quem são tomadas as decisões da reestruturação?
8. Os propósitos definidos na reestruturação estarão a ser alcançados?

REFORMA DAS ALFÂNDEGAS

Objetivos	Resultados			
<p>Criar um sistema institucional na área aduaneira que responda de forma efectiva às atribuições que estão cometidas a esta área;</p>	<p>Legislação preparada e aprovada pelo Governo sobre o Sistema Aduaneiro de Moçambique, incluindo: os órgãos de definição e controle de execução das políticas na área do comércio externo, as Alfândegas, os Tribunais Aduaneiros, os órgãos de arbitragem de conflitos entre os utilizadores das Alfândegas e estas sobre valor e classificação pautal das mercadorias.</p>	<p>Preparação da legislação de nível Presidencial ou de Conselho de Ministros; preparação dos regulamentos de nível ministerial;</p>	<p>UTRA/ Alfândegas</p>	
<p>Reformar todos os procedimentos aduaneiros e legislação que os apoia;</p>	<p>Legislação aprovada sobre: terminais aduaneiros, consuntos a bordo; cabotagem e isenções de impostos Preparação do Código Aduaneiro consolidando toda a legislação aduaneira publicada</p>	<p>Preparação da legislação e dos manuais para a sua aplicação Preparação do Código</p>	<p>UTRA/ Alfândegas UTRA/ Alfândegas</p>	
<p>criar um sistema moderno de gestão alfandegária e nova estrutura organizativa das Alfândegas;</p>	<p>Estrutura das Alfândegas definida e pessoal nacional provido nos postos de trabalho Conteúdo dos postos de trabalho definido</p>	<p>Definir a estrutura e aprovar a legislação necessária à sua implementação. Terminar a avaliação dos funcionários e fazer o seu provimento na estrutura Criação dos manuais que definem as atribuições e competências dos diferentes postos de trabalho tipo</p>	<p>UTRA/ Alfândegas</p>	
<p>criar o código de conduta dos funcionários, novas carreiras, patentes, sistema de mérito e sistema de avaliação;</p>	<p>Novas carreiras das Alfândegas aprovadas e pessoal provido nelas Sistema de avaliação dos funcionários criado e sistema de mérito definido para acesso à parte variável do suplemento aduaneiro</p>	<p>Preparar para aprovação a legislação sobre: novas carreiras das Alfândegas, qualificadores, postos de trabalho e sistemas de patenteamento Desenvolver a legislação a ser aprovada para suportar estes sistemas; fazer os procedimentos e formulários para suportar a respectiva aplicação; consolidar toda a informação necessária em manuais de aplicação</p>	<p>UTRA/ Alfândegas</p>	
<p>criar as condições necessárias ao cumprimento e efectivação das funções das Alfândegas</p>	<p>Código de Conduta aprovado e implementado Regulamento do Uniforme Regulamentos da vestimenta e parte de soma</p>	<p>Preparar o código de conduta do funcionário aduaneiro, incluindo as penalizações aplicáveis por desvios à ética profissional; Preparar os manuais e formulários para realizar a sua aplicação Preparação da legislação e dos manuais para a sua aplicação</p>	<p>UTRA/ Alfândegas UTRA/ Alfândegas</p>	

REFORMA DAS ALFÂNDEGAS

Objetivos	Resultados			
<p>Informalizar os serviços, com base nos novos procedimentos:</p>	<p>Serviços alfandegários informatizados e a funcionar de acordo com as necessidades de cada estância aduaneira</p>	<p>Desenvolver programas informatizados com o objetivo de: facilitar e reduzir os tempos necessários aos agentes económicos para o processamento das operações com as Alfândegas; desenvolver aplicações informáticas para as áreas onde tal ainda não foi feito à medida que são implementados os novos procedimentos. Estender para as estâncias aduaneiras relevantes a informatização de procedimentos em função da análise custo-benefício.</p>	<p>UTRA/ Alfândegas</p>	
<p>Criar mecanismos de aplicação da justiça, na área aduaneira, que sejam eficientes e de acordo com as práticas internacionais;</p>	<p>Código do Processo aprovado e implementado. Pessoal treinado na sua implementação. Ligação entre as Alfândegas e o Tribunal Aduaneiro regulamentada</p>	<p>funcionários na sua aplicação aos diferentes níveis de intervenção na formulação de um processo. Fazer a regulamentação necessária à correcta ligação entre as Alfândegas e os Tribunais</p>	<p>UTRA/ Alfândegas</p>	
<p>Harmonizar os procedimentos e implementar a colaboração com os países vizinhos de forma a respectivamente facilitar o comércio legítimo e combater o contrabando;</p>	<p>Procedimentos alfandegários harmonizados no quadro da SADC de forma a facilitar os utilizadores</p>	<p>Participar nas decisões a tomar a nível da SADC sobre esta matéria. Adaptar os procedimentos usados em Moçambique, ou introduzir regulamentação adicional, com vista à harmonização</p>	<p>UTRA/ Alfândegas</p>	
<p>Criar capacidade para assessorar a direcção do Ministério nas medidas de política que incidem sobre regimes aduaneiros, fluxos de comércio externo medindo o seu impacto económico, nomeadamente na cobrança de receita.</p>	<p>Serviço de informações fortalecido de forma a receber e emitir para os países vizinhos informação relevante para o combate ao contrabando e/ou à fraude fiscal</p>	<p>Organizar os circuitos de emissão e recepção de informações, realizando o trabalho conjuntamente com o pessoal nacional, treinando-o nas técnicas de separação da informação e sua utilização para fins de investigação</p>	<p>UTRA/ Alfândegas</p>	
<p>Assessorar a equipa do Departamento de Políticas e Procedimentos na elaboração de propostas de política. Treinar os técnicos nacionais no uso dos instrumentos de análise do impacto sobre a receita e na análise dos mecanismos necessários à implementação e à sua implementação correcta</p>	<p>Propostas de medidas de política feitas e analisado o seu impacto na receita fiscal. Análisis da exequibilidade das propostas pelos serviços das Alfândegas e introduzidas as alterações nos procedimentos que forem necessárias para assegurar a sua correcta implementação</p>	<p>Assessorar a equipa do Departamento de Políticas e Procedimentos na elaboração de propostas de política. Treinar os técnicos nacionais no uso dos instrumentos de análise do impacto sobre a receita e na análise dos mecanismos necessários à implementação e à sua implementação correcta</p>	<p>UTRA/ Alfândegas</p>	

MINISTÉRIO DO PLANO E FINANÇAS

DIRECÇÃO NACIONAL DAS ALFÂNDEGAS

Rua Timor Leste, 99, Maputo

Fone: 422200, 421470

Aos funcionários das Alfândegas

Do Gestor Delegado das Alfândegas

Assunto: Funções e Objectivos das Alfândegas

Em seguida a minha carta recente com o Código da Conduta queria enviar-vos um outro documento importante para o nosso futuro trabalho - a Finalidade e Objectivos das Alfândegas. Esta síntese foi acordado após consultas com o Governo de Moçambique a fim de esclarecer o contexto de como um serviço moderno das Alfândegas deve actuar.

Como gestores operacionais das Alfândegas de Moçambique a equipa da Crown Agents agora faz parte das mesmas e que na área das suas competências serão responsáveis perante o Governo e o Parlamento para o desempenho das suas funções.

Pretendemos que este documento, que estamos a enviar também às organizações representativas do ramo comercial, esclareça à vós assim como ao público a metodologia de trabalho que pretendemos seguir.


Chris Outhwaite

FUNÇÕES E OBJECTIVOS DAS ALFÂNDEGAS

As funções das Alfândegas são definidas pelo seguinte:

- controlar todas as entradas e saídas de veículos, mercadorias e pessoas de acordo com as disposições legislativas e do Estatuto Orgânico das Alfândegas;
- cobrar, recolher, e contabilizar as receitas alfândegárias legalmente devidas;
- fazer cumprir as proibições estatutárias e restrições na importação e exportação;
- detectar os infractores contra os leis alfândegárias e tomar acções punitivas nos casos apropriados;
- recolher e analisar estatísticas do comércio e desempenhar todas as outras funções respeitantes a tais estatísticas conforme forem estabelecidas por lei;
- cumprir todas as obrigações sob quaisquer tratados ou acordos de que Moçambique faça parte;
- aconselhar o Ministério do Plano e Finanças e Governo sobre questões relacionadas com as obrigações fiscais provenientes da área aduaneira;
- lutar contra a evasão e fraude fiscais e o tráfico ilícito de estupefacientes;
- facilitar a realização dos fins próprios de outros organismos de Estado nas áreas de interesse mútuo
- executar todas as outras funções estabelecidas por lei.

No cumprimento do seu *propósito* as Alfândegas:

- será responsável perante o Ministério do Plano e Finanças e ao Parlamento para o desempenho das suas funções;
- funcionará dentro da lei;
- desempenhará as funções alfândegárias imparcial e equitativamente;
- conduzirá as suas funções económica e eficientemente;
- cooperará com as Instituições do Governo apropriados e corpos oficiais e agências internacionais;
- não sobrecarregará o comércio mais do que o necessário para proteger a receita, o comércio nacional e a sociedade;
- terá em conta as aspirações e necessidades do comércio e do público em geral;
- manterá o comércio e o público em geral informados acerca de quaisquer requisitos e avisará com antecedência no caso de haver mudanças

Os *objectivos* das Alfândegas são definidos pelo seguinte:

- aumentar as receitas;
- facilitar o comércio legítimo;
- ganhar a confiança e credibilidade do Governo e da sociedade;
- desenvolver uma melhor capacidade profissional dos gestores e dos funcionários;
- introduzir padrões de conduta e comportamento aceitáveis

DIRECÇÃO NACIONAL DAS ALFÂNDEGAS
DEPARTAMENTO DOS RECURSOS HUMANOS

Sector "A"
=

PERFIL DE GESTÃO

Maputo

12-COMUNICAÇÕES DIVERSAS

OBJECTIVOS

1. Em todas as épocas, a comunicação foi, é e será factor essencial de desenvolvimento e de progresso em qualquer 'area do conhecimento humano, ela assume particular relevo na época actual e constitui um elemento fundamental na complexa estrutura económica e administrativa.
2. O êxito de qualquer empresa depende em grande medida da eficiência, oportunidade e racionalização dos sistemas e canais de comunicação, exigidos pelo número sempre crescente de interlocutores e pela variedade de situações vividas.

C O M U N I C A Ç Õ E S

INTERNAS

MEMORANDOS

NOTAS E OFÍCIOS

CONVOCATÓRIAS

RELATÓRIOS

CIRCULARES

EXTERNAS

INFORMAÇÕES

NOTAS

OFÍCIOS

RÉQUISICÕES

PETIÇÕES

Nas Comunicações Internas

- Transmitir instruções
- Convocar reuniões
- Requisitar materiais

- Veicular documentação;

Nas Comunicações Externas:

- Pedir informações
- Informar
- Agradecer
- Apresentar.

//





BOLETIM INFORMATIVO DAS ALFÂNDEGAS

BIA, EDIÇÃO Nº 09

Destinado à todos os funcionários das Alfândegas de Moçambique
N.B Os Gestores devem garantir a distribuição deste Boletim por todos os funcionários.

Maputo - Junho de 2001

Alfândegas realizam o seu primeiro seminário

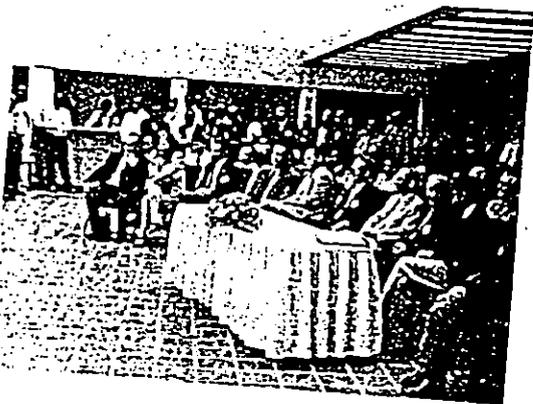


Foto1: Participantes ao 1º Seminário Nacional das Alfândegas, vendo-se em primeiro plano membros da Direcção-Geral das Alfândegas.

No ano passado
73.000 toneladas do açúcar consumido
em Moçambique entraram por via do
contrabando

1. Editorial

Alguns indicadores ajudarão a perceber o esforço desenvolvido pelas Alfândegas, no decorrer dos meses de Janeiro a Abril corrente. Tomando como referência a receita a nível nacional, constata-se que até ao final do mês de Abril do corrente ano, o total de receitas colectadas superou em 3.88% o plano estabelecido.

Quase todas as estâncias aduaneiras têm apresentado um enorme ascendente do seu desempenho. Por exemplo, na fronteira de Namaacha, há 4 meses que os níveis da receita vêm superando sucessivamente as expectativas. Na mesma fronteira crescem os níveis de apreensões de mercadorias introduzidas fraudulentamente devido ao apuro do controlo aduaneiro.

Em Abril último a receita cobrada em todo o país sobrecumpriu as metas em cerca de 10,18% !

As Alfândegas que contribuíram positivamente para o alcance do plano mensal e sua superação são Nacala, em 96.5%; Manica 92,4% e Beira em 27,2%.

Apesar da impressividade dos números apresentados, o certo é que é preciso fazer mais e, sobretudo fazer melhor, racionalizando recursos, uniformizando procedimentos, impondo melhores práticas,

Valorizemos os princípios de ética. Ponhamos os nossos conhecimentos adquiridos no processo da reforma ao serviço do Estado e nunca ao serviço de interesse pessoal" - Drª Luísa Diogo

desburocratizando, simplificando, sem deixar de reforçar os controlos físicos e informáticos, tudo para que a instituição aduaneira se converta num factor de competitividade para Operadores e Agentes económicos.

Para que tal desiderato seja conseguido são necessárias algumas condições:

Reforçar a capacidade de intervenção das Alfândegas, sobretudo no domínio do combate à evasão e à fraude fiscal;

Melhorar as condições de trabalho dos funcionários, amenizando a sua precariedade;

Promover a mobilidade funcional e geográfica, incrementando-se a eficiência na atribuição de recursos e reduzindo-se as pronunciadas assimetrias que se verificam ao nível do indicador da tecnicidade dos recursos humanos;

É imperioso apostar, decididamente, na informatização total de todo o sistema aduaneiro, desde a apresentação das mercadorias às Alfândegas até à atribuição do seu destino aduaneiro, não só numa lógica de integração nacional mas, também, de comunitarização da informação dentro dos prazos previstos.

(Redacção)

2. Alfândegas realizam o seu Iº Seminário Nacional

Decorreu em Maputo, de 2 a 4 de Abril do corrente ano, na sala de conferências do Banco de Moçambique, o I Seminário Nacional das Alfândegas. O evento reuniu a Direcção Geral das Alfândegas e os gestores das principais áreas administrativas e operativas das Alfândegas, tendo constituído um momento soberano que proporcionou um ambiente de reflexão sobre o presente da instituição, a revisão dos fracassos e sucessos alcançados desde o início da reforma aduaneira, para garantir o estabelecimento dum plano estratégico para o ano 2001.

O Seminário foi dirigido por S.Excia a Ministra do Plano e Finanças, Drª Luisa Diogo, tomaram parte como convidados o Exmo Sr Director da Comissão IVA, Dr. Aboobacar Chang. Participaram também como convidados os Despachantes Oficiais e o MIC, no primeiro e no último dias do seminário.

Discursando na cerimónia de abertura do seminário, a Ministra referiu que aquele encontro marcava um momento histórico na vida dos funcionários aduaneiros. Recordou a última reunião realizada em Julho de 1992 tendo referido que de lá até àquela data os quadros aduaneiros nunca tinham tido outra oportunidade de se encontrar e traçarem um Plano de Actividades Anual, o que permitiu que o boato, a anarquia e a especulação se instalassem no seio das Alfândegas. Assim, o seminário devia constituir um momento de reflexão ao programa da reforma das Alfândegas, com vista ao melhoramento da nossa acção de controle e da identificação das acções que devem ser desenvolvidas para a remoção dos entraves que se têm apresentado.

Os objectivos deste seminário foram:

- a) Revisão dos resultados alcançados durante o ano 2000 em termos de modernização das Alfândegas;
- b) Análise dos resultados alcançados na formação, na arrecadação da receita, no controle e facilitação do comércio, na protecção das fronteiras e o grau de eficiência dos serviços;
- c) Informação e envolvimento dos participantes do seminário no processo de planificação das actividades, garantindo o seu cometimento nas acções a desenvolver pelos Serviços;
- d) Identificar obstáculos que entravam o alcance das metas chaves do processo de reforma das Alfândegas e as soluções para ultrapassar esses obstáculos;
- e) Finalmente, elaborar o plano de actividades para o ano 2001.

valorizemos os princípios de ética. Ponhamos os nossos conhecimentos adquiridos no processo da reforma ao serviço do Estado e nunca ao serviço de interesse pessoal". Drª Luisa Diogo

Crown Agents nas Alfândegas

Gestores priorizam recrutamento de pessoal

A CROWN Agents pretende implementar metodologias que permitam a agilização do desalfandegamento de mercadorias que não sejam de maior risco, sendo para tal necessária a introdução de meios mais eficazes de comunicação com os principais postos alfandegários, não descurando, porém, os meios agora disponíveis, pelo menos nesta primeira fase.

Respondendo à uma pergunta

sobre o destino que será dado ao pessoal actualmente em serviço, mas que, por exigências da modernização que se pretende introduzir naquela instituição não reúnam capacidades académicas e/ou profissionais para integrar a futura equipa de trabalho, Chris Authwate, gestor delegado da Crown Agents afirmou que serão implementados "módulos" de formação acessíveis ao maior número de pessoal.

Entretanto, sublinhou que as pessoas que nas diferentes etapas de formação e integração não se mostrarem em condições de assimilar a nova metodologia de trabalho, e para não prejudicar a modernização que se pretende, este será entregue à Unidade de Reestruturação Técnica das Alfândegas — (UTRA), entidade do Governo que tem vindo a coordenar as transformações desta instituição.

"Caberá à UTRA a integração deste pessoal em outras tarefas da função pública, segundo as aptidões ou proceder ao que na devida altura for possível", afirmou.

Chris acrescentou que a integração na nova equipa de trabalho das pessoas (incluindo o actual quadro do pessoal) que, nos cursos a serem ministrados, mostrarem boa capacidade de aprendizagem dos métodos modernizados, "não será difícil".

E para garantir uma boa equipa de trabalho no futuro, os novos gestores estão a priorizar o recrutamento de pessoal com maior formação académica, porque, "as pessoas não só devem saber movimentar a papelada mas também devem possuir capacidades que lhes permitam identificar locais ou mercadorias de risco".

Por outro lado, Chris afirmou que a sua empresa está em contacto

com instituições congéneres dos países vizinhos e que é na sequência destes contactos que "descobrimos existir muita informação sobre o sector das Alfândegas em Moçambique, mas que não são canalizadas ao país".

Chris diz acreditar que até ao final do contrato, no ano 2000, a Crown Agents criará uma instituição aduaneira totalmente nova, moderna, eficiente e capaz de enfrentar os desafios da

execução da política definida pelo Governo, no que diz respeito à redução do contrabando, visando o aumento das receitas.

O custo global do projecto está calculado em 35 milhões USD, a serem disponibilizados pelos governos britânico e moçambicano, este último contando com o apoio de doadores internacionais.

Para além das transformações

mencionadas, o programa envolverá ainda a reabilitação das estruturas físicas das Alfândegas e o seu reequipamento material em máquinas, mobiliário, meios e sistemas de comunicação e transporte.

Nos termos do contrato que levou aquela empresa a assumir a gestão operativa das Alfândegas, todo o pessoal desta instituição estará subordinado ao gestor delegado (da Crown Agents

exceptuando a Polícia Fiscal que estará sob tutela do Ministério do Plano e Finanças) através da UTRA, e dos tribunais aduaneiros, cujos juizes serão nomeados pelo tribunal administrativo.

A gestão das alfândegas pela Crown Agents será em fases, e neste momento decorre pela região sul, devendo seguir-se às regiões centro e norte do país.

AVALIAÇÕES GERAM DESCONTENTAMENTO NAS ALFÂNDEGAS

Funcionários questionam critérios dos testes e dizem que objectivo é mandar-lhes à rua

Por ABUBACAR SELEMANGY

DM 1980 407
Um sentimento de revolta e descontentamento instalou-se nas Alfândegas da região central do país e talvez a nível nacional, depois de anunciada, a 18 de Março último, a realização de avaliações aos funcionários, medida que, embora os respectivos objectivos não sejam claros, deverá supostamente culminar com o despedimento de alguns quadros do sector.

O "Diário de Moçambique" teve acesso à primeira ordem de serviço que fala da necessidade de se realizarem tais testes (escritos), onde se anuncia que os mesmos terão lugar a 19 e 26 do mês em curso nas cidades de Maputo, Beira, Tete, Nacala, Lichinga e Pemba e abrangendo oficiais avulsos, de máquinas, secretárias, dactilógrafas, actilógrafos, telefonistas, motoristas, arventes e guardas de protecção, para além de fiscalias fiscais.

Uma outra ordem de serviço, esta, datada de 24 de Março e assinada pelo chefe dos recursos humanos da instituição, an' Gourlay, indica que a avaliação em referência contempla imediatamente: avaliação sobre habilidades no trabalho e desempenho, exame escrito para testar inteligência e conhecimentos, exame de avaliação da história da carreira, exame de avaliação de qualquer acto criminal e, finalmente, avaliação das potencialidades.

O mesmo documento conta que, "após a

avaliação dos funcionários sobre todos estes aspectos, a direcção estará em condições de conhecer as capacidades de cada um e isso poderá permitir a afectação do homem certo no lugar certo", pois o exame contemplará as disciplinas de Matemática, Português e Cultura Geral.

Como que a justificar a escolha destas disciplinas, a ordem de serviço refere que o conhecimento da matemática constitui um dos requisitos essenciais para o cabal cumprimento da actividade aduaneira, enquanto o português, sendo a língua oficial de Moçambique, exige-se que o funcionário tenha "boa habilidade desta língua". Em relação à cultura geral, esta é tida como condição sem a qual dificilmente o funcionário atende correctamente o público.

É também importante referir que a matéria a ser avaliada será a que actualmente se lecciona na 12ª classe, ainda de acordo com o documento que temos vindo a citar, o qual salienta que o exame

não tem finalidade de concorrência de categoria e que o de Matemática incluirá o tipo de exercícios usados nos trabalhos normais das Alfândegas, não abrangendo a trigonometria e outros ramos especializados desta disciplina.

DESPEDIMENTOS?

A avaliar pelo conteúdo da ordem de serviço de 24 de Março, funcionários alfandegários que falaram ao "DM" na Beira sob anonimato consideram que a avaliação tem um único objectivo: "mandar-nos embora, porque a nossa presença compromete o próprio funcionamento da empresa britânica que gere a instituição, a Crown Agents, pois os seus quadros já demonstraram que pouco ou nada sabem sobre matéria aduaneira".

As nossas fontes dizem basear as suas alegações nas afirmações segundo as quais pretende-se, com a avaliação, "colocar o homem certo no lugar certo", o que equivale dizer que "aqueles que infelizmente chumbarem não serão

homens certos e, por conseguinte, não serão colocados no lugar certo, ou seja, serão dispensados".

O mais lacónico, como defenderam os funcionários alfandegários, é que se se pretende testar pessoas que há mais de 15 anos lidam com matéria aduaneira. Como isso será feito, atendendo, primeiro, que estas (matérias aduaneiras) não serão testados, senão a Matemática, o Português e a Cultura Geral e, segundo, que a maior parte dos visados deixou de estudar há já bastante tempo e nem sequer tem a 12ª classe, nível sobre o qual serão baseadas as questões a responder na avaliação em perspectiva.

Referindo-se particularmente aos itens de que a Crown Agents ou o próprio Governo moçambicano (Ministério do Plano e Finanças) se escudam para a realização das avaliações, as nossas fontes questionam: "como se pode avaliar, num teste escrito, as habilidades no trabalho... e desempenho, a história da carreira e registo disciplinar, dados que não necessitam de um especialista para buscá-los, ou através da avaliação de questões com que os funcionários normalmente lidam (desalfandegamentos, emissão de Boletins de Registo de Importações, etc.) ou ainda nos processos de cada um, onde constam, quer a história da carreira quer o registo disciplinar"?

Na opinião das nossas fontes, a Crown Agents devia encontrar outros mecanismos para deliberadamente despedir o pessoal moçambicano afecto às Alfândegas e não arranjar artimanhas como estas, porque "não se entende como é que um inglês pode medir o nível de conhecimentos de Português a cidadãos que nasceram e cresceram a falar esta língua, embora com uma e outra limitação, mas nunca igual ou superior à dos ingleses".

Os funcionários alfandegários vão mais longe quando afirmam que a "pseudo-avaliação" não se enquadra naquilo que é a Lei do Trabalho vigente no país, porque esta refere, no seu artigo 122, que "a avaliação tem lugar quando seja necessário preencher postos de trabalho vagos; quando por decisão da direcção do centro de trabalho e ouvido o órgão sindical competente se pretenda averiguar os motivos da ineficácia ou baixo rendimento de um trabalhador; sempre que um trabalhador possua qualificação diferente da requerida para o posto que ocupa; por decisão dos órgãos de justiça laboral ou por decisão da direcção do centro de trabalho, sob proposta do órgão sindical competente".

"Não encontramos, na Lei, qualquer referência à realização de avaliações que incluam matérias diferentes daquelas a que o trabalhador foi admitido ou contratado para efectuar e muito menos de níveis académicos superiores às suas qualificações

... para a despeitar aqueles que não conseguem obter uma classificação positiva. As provas estão marcadas para 19 e 26 de Abril corrente, mas até aqui não há uma indicação clara sobre os seus objectivos, o que leva os funcionários a considerar que:

Querem mandar-nos embora!

... do Gu...
... Sanderson...
... Comando...
... pela medida...
... duas horas de...
... suspeita per...
... na altura...
... objectivo...
... essencial para...
... homem cer...
... Não se refe...
... a sorte que...
... cobrirá aos funci...
... conseguem uma...
... e à que...
... não alcan...
... facto que...
... superior...
... as par...
... algum con...
... uma curta introdução...
... evocado o di...
... funcionários à infor...
... pulsar das refor...
... Alfândegas, e numa ses...
... pergunta-resposta que...
... caracterizou o resto do encon...
... agentes da Polícia Fiscal...
... uma série de ques...
... surgindo res...
... muitas delas lacónicas...
... não coincidirem com a...
... com que as pergun...
... da plateia...
... e depois de re...
... exemplo, e depois de re...
... que desde que em 1989...
... a Polícia Fiscal em...
... há até hoje agen...
... ainda não foram nomea...
... funcionários efectivos...
... um dos oradores re...
... os itens na altura exigi...
... o ingresso na...
... numa fase em que o...
... ingresso era de apenas...
... o antigo sistema...
... querem os senhores...
... faça testes depois...
... anos de um serviço que...
... continuamos a ser nós...
... para a sua realização...
... terreno? Muitos de...
... fomos militares. Fomos...
... em Cuba, União Sovi...
... anha, entre outros...
... sob as mais diver...
... ões e com currículos...
... diferentes. No entan...
... aqui são técnicos...
... eas militares, o que...
... que o que se preten...
... ofícia Fiscal para mi...
... estão há 20 e 25

anos fora da escola. Como é que não-de hoje ir fazer uma prova de Matemática do nível da 12ª classe, ainda por cima sem saber ao certo qual o objectivo dessa avaliação? Sejam os claros, não somos crianças para nos darem "chuchas"... disse um orador visivelmente emocionado, para depois sugerir que antes da avaliação pretendida devia-se começar por reciclar o pessoal sobre as matérias relacionadas com o novo método de funcionamento que se pretende introduzido nas Alfândegas.

Aqui, e na resposta, Joel Guambe, da Unidade Técnica para a Reestruturação das Alfândegas (UTRA), que moderava a reunião, cometeu um desliz ao afirmar que o conteúdo das provas não seria matéria da 12ª classe e nem tinham como objectivo categorizar o pessoal, contrariamente ao que vem num documento previamente distribuído aos presentes, e à expectativa dos funcionários que continuam em níveis salariais extremamente aquém do peso da sua função como polícias aduaneiros.

"Afinal o que é que se espera dos funcionários com 4ª classe a fazer um teste da 12ª classe? E se o objectivo das provas não é categorizar o pessoal, então qual é? Para nós seria melhor que a Crown Agents assumisse o compromisso, por escrito, de que ninguém será despedido das Alfândegas, em razão de não ter conseguido nota positiva nos testes. Senão estaremos a enganarmo-nos uns aos outros", disse um outro orador.

Formos e estranho constata-do pela nossa Reportagem, que assistiu ao encontro, é o facto de Arthur Sanderson não ter podido dar resposta a uma pergunta sobre o número de funcionários que as Alfândegas pretendem ter ao fim do contrato de reestruturação vigente desde Maio do ano passado, por um período de três anos. Segundo ele, está ainda em curso um processo de levantamento que levará à fixação do efectivo, justificação fortemente contestada pelos polícias, sob a sustentação de que o contrato já está a meio, e não se justifica que não estejam ainda desenhados os objectivos sociais da iniciativa.

HÁ MOLEZANOS POSTOS FRONTEIRIÇOS

vantadas pelos polícias fiscais é o facto de, de há um tempo a esta parte, todas as mercadorias contentorizadas que entram no país pelas fronteiras marítimas, rodoviárias e ferroviárias nacionais não serem verificadas efectivamente pelo pessoal lá afecto, à luz de uma ordem de serviço que limita os procedimentos a uma verificação documental das cargas.

"Nós temos experiência de cargas não declaradas que descobrimos nessas operações de verificação efectiva. Já tentaram introduzir neste país as mais variadas mercadorias não declaradas que vinham em contentores, que vão desde vituras até à droga e muita outra mercadoria de luxo. Será que tudo isso já não usa Moçambique como destino ou país de trânsito. Recordo-me de um "Mercedes-Benz" que detectámos no Porto de Maputo, que vinha acompanhado por uma documentação que dizia tratar-se de... ovos em pó. Já se esqueceram

disso as pessoas que assinaram este contrato e que hoje aceitam ordens de serviço dessa natureza?", questionou um dos agentes.

Por outro lado, os polícias reclamaram ainda o facto de, se até hoje continuam alguns colegas seus (chamados antigos) afectos a algumas fronteiras, é porque ainda não há casas para alojar as novas aquisições da instituição (os chamados novos), a quem afirmam estar a merecer um tratamento de filhos, enquanto eles sujeitam-se a um de enteados, e até a ceder os seus lugares sem motivos devidamente justificados.

Assim mesmo, com muita roupa a ser lavada, de tanta suja que deverá andar nos meandros das Alfândegas de Moçambique, a reunião foi suspensa, e marcada para uma data a anunciar, preferencialmente antes de 16 de Abril, data fixada para a realização dos testes psico-intelectuais aos funcionários daquela instituição.

Outra das preocupações le...

Nas Alfândegas

Reformas não visam expulsar funcionários

— assegura Vice-Ministro do Plano e Finanças, dissipando dúvidas sobre o assunto

O VICE-MINISTRO do Plano e Finanças, Carlos Jessen, negou, quarta-feira última em Maputo, que o programa das avaliações em curso na Direcção Nacional das Alfândegas tenha em vista a expulsão dos antigos funcionários daquela instituição, como tem sido alegado e propagado.

Falando na Assembleia da República, Jessen clarificou que as avaliações a que os actuais funcionários estão sendo submetidos "visam fundamentalmente o seu enquadramento nas novas carreiras profissionais, dentro das suas aptidões".

Jessen referiu que o programa de avaliações está enquadrado no plano de reformas que estão sendo levadas a cabo desde o ano passado nos serviços alfandegários.

"Quero-vos assegurar que as reformas visam enquadrar os funcionários e não expulsá-los" - afirmou.

O problema das avaliações

nas Alfândegas foi levantado terça-feira pelo deputado Luis Boavida, que questionou a seriedade do programa levado a cabo pela empresa britânica "Crown Agents" contratada pelo Governo moçambicano para a gestão operativa das Alfândegas de Moçambique. *Nº 8.04.17*

Luis Boavida considera a realização daquele tipo de avaliações como pretexto para expulsar os antigos funcionários daquela instituição face à contratação de novos quadros, um processo ora em curso.

Jessen negou ainda que haja nas Alfândegas diferenciação no tratamento dos funcionários em termos salariais entre novos e antigos funcionários.

"A diferença que existe é em termos de integração nas novas carreiras profissionais, pois é feita gradualmente, sendo que o período de pagamento de salários também é diferente" - afirmou, frisando que "isso não

deve ser interpretado como sendo um tratamento diferenciado em termos salariais".

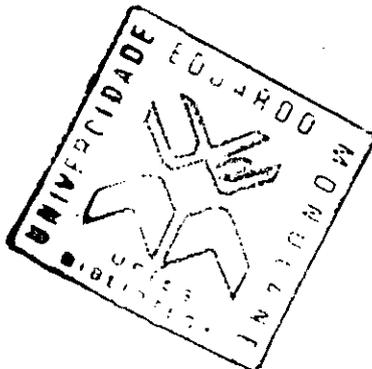
O programa em curso, segundo o Vice-Ministro do Plano e Finanças, consiste em comprimir as actuais 15 categorias profissionais em apenas nove.

Disse ainda que o Governo não abdicou do seu papel de controlador do funcionamento das Alfândegas.

"As reformas possuem um instrumento de controlo pelo Governo" - sublinhou

A gestão operativa das Alfândegas foi entregue à "Crown Agents" em Maio do ano passado e o contrato tem duração de três anos.

O programa de reformas dos serviços alfandegários contempla a modernização no seu funcionamento, através de formação e reciclagem de quadros, informatização dos serviços, reabilitação de infra-estruturas (incluindo fronteiriças), entre outras acções. - (AIM)



*



REPÚBLICA DE MOÇAMBIQUE

MINISTÉRIO DO PLANO E FINANÇAS
DIRECÇÃO GERAL DAS ALFÂNDEGAS

CONVOCATÓRIA

No âmbito das reformas das Alfândegas de Moçambique iniciadas em 1997, grandes mudanças tem ocorrido na instituição, sobretudo na área dos recursos humanos, com vista a dota-la de pessoal competente, motivado e dedicado.

Porque todo este processo de reformas tem que ser gerido convenientemente, torna-se importante auscultar as várias correntes de opinião, nomeadamente dos trabalhadores que constituem o elemento fundamental do processo.

Tendo em mente este princípio basilar e tendo em conta a necessidade urgente de incrementar o diálogo entre a Direcção das Alfândegas e os funcionários em geral, estão previstos vários encontros a ter lugar em todas as regiões.

Nestes termos, são os funcionários do quadro antigo, em serviço na Direcção Geral, na Região Sul, no Tribunal Aduaneiro e no IVA, convocados para um encontro a ter lugar nas instalações da Escola Náutica, as 17.00 horas, Quarta-feira, dia 18 de Julho de 2001, com a seguinte agenda:

- | | |
|--------|---|
| 17.00H | Saudações e introdução - pelo Sr Director Geral; |
| 17.30H | Explicação da lei e do processo de integração do pessoal - pela Sra Directora dos Recursos Humanos; |
| 18.00H | Questões e comentários relacionados com a explicação - pelos participantes; |
| 18.30H | Síntese do encontro - pelo Sr Director Geral. |

Direcção Geral das Alfândegas, em Maputo, aos 12 de Julho de 2001

